

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Zhodnocení ekonomické situace podniku**

**The evaluation of economic situation of the company**

Yuliya Parmonik

Plzeň 2012

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**Fakulta ekonomická**  
Akademický rok: **2011/2012**

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Yuliya PARMONIK**  
Osobní číslo: **K08B0214P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Zhodnocení ekonomické situace podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

**Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

1. Charakterizujte zvolený podnik.
2. Analyzujte ekonomický vývoj zvoleného podniku a vlivy podnikatelského prostředí.
3. Vyhodnoťte analýzy.
4. Navrhněte případné změny na úrovni ekonomického řízení podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- KISLINGEROVÁ E., HNILICA J. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha : C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- KISLINGEROVÁ E., NOVÝ I. A KOL. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha : C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.
- KISLINGEROVÁ E. *Podnik v časech krize*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-31360.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ E. A KOL. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- SRPOVÁ J., ŘEHOŘ V. A KOL. *Základy podnikání*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- VALACH J. a KOL. *Finanční řízení podniku*. Praha : EKOPRESS, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Ing. Jiří Hofman

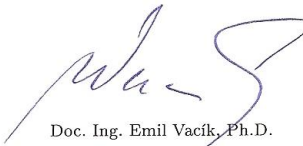
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. května 2012

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Zhodnocení ekonomické situace podniku.“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne 1. května 2012

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za čas věnovaný při konzultacích, za cenné připomínky a odborné rady, které mi poskytl při vypracování mé bakalářské práce. Poděkování patří také Doc. RNDr. Ing. Ladislavu za odbornou pomoc při sestavování operačního modelu a samozřejmě také společnosti KLAUS Timber a. s. za ochotnou a velmi vstřícnou spolupráci a poskytnutí potřebných podkladů a informací.

0	ÚVOD.....	5
1	PODNIK A PODNIKÁNÍ .....	6
1.1	PODNIK.....	6
1.2	PODNIKÁNÍ.....	7
2	CHARAKTERISTIKA FIRMY KLAUS TIMBER A. S.....	9
2.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PODNIKU .....	9
2.2	CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....	10
2.3	ETAPY VÝVOJE KLAUS TIMBER A. S.....	11
3	ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU.....	20
3.1	MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU .....	20
3.2	MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU .....	25
4	FINANČNÍ ANALÝZA CHODU VÝROBY.....	33
4.1	DRUHY POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	33
4.1.1	UKAZATELE LIKVIDITY .....	33
4.1.2	UKAZATELE AKTIVITY .....	37
4.1.3	UKAZATELE RENTABILITY .....	39
4.1.4	UKAZATELE ZADLUŽENOSTI .....	41
4.1.5	UKAZATELE PRODUKTIVITY .....	42
4.2	BONITNÍ A BANKROTNÍ MODEL Y PŘI FINANČNÍ ANALÝZE FIRMY ...	44
4.2.1	KRALICKŮV RYCHLÝ TEST.....	44
4.2.2	ALTMANŮV INDEX DŮVĚRYHODNOSTI.....	46
4.3	POROVNÁVÁNÍ PODNIKU S VÝVOJEM ODVĚTVÍ.....	47
5	ANALÝZA EFEKTIVNOSTÍ A KONKURENCESCHOPNOSTÍ PODNIKU ....	48
5.1	UKAZATELE EFEKTIVNOSTI PODNIKU.....	48
5.2	KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU .....	49
6	NÁKLADY PODNIKU.....	51
6.1	DRUHOVÉ TRŽDĚNÍ NÁKLADŮ.....	52
6.2	ÚČELOVÉ TRŽDĚNÍ NÁKLADŮ.....	52
6.3	NÁKLADY PODLE ZÁVISLOSTI NA ZMĚNÁCH OBJEMU VÝROBY .....	54
7	ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE PODNIKU A NÁVRH NA JEJÍ ZLEPŠENÍ.....	56

7.1	ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE PODNIKU .....	56
7.2	NÁVH NA ZLEPŠENÍ EKONOMICKÉ SITUACE PODNIKU .....	58
8	ZÁVĚR.....	61
	SEZNAM TABULEK .....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67
	ABSTRAKT .....	
	ABSTRACT.....	

## 0 ÚVOD

Obyčejná chyba ve výrobě v každé společnosti se může snadno změnit v noční můru. Odpovědět na otázku, zda se společnost může brzy ocitnout v krizi, není vůbec snadné. Zvlášť pokud budeme chtít vidět krizi už v jejím zárodku. K nepříjemné krizové situaci může vést chyba ve výrobě, ale stejně tak ekonomické problémy firmy, konkurence, přírodní katastrofa a mnoho dalších důvodů. Tohle všechno může ohrožovat budoucí existenci a prosperitu firmy. V dnešní době, aby se firma udržela na trhu, musí umět reagovat na neustále změny. Proto je nezbytné, aby podnikatel věděl, jaká je interní a externí situace podniku, dokáže-li společnost správně hospodařit se svými financemi, dále zda vyrábí efektivně nebo v jakém prostředí firma působí. Aby bylo možné skutečně zodpovědět na všechny dílčí otázky, firmám poslouží postupně analýza okolí firmy, finanční analýza, analýza efektivnosti a konkurenceschopnosti.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit ekonomickou situaci podniku, konkrétně KLAUS Timber a. s. a pokusit se navrhnout její zlepšení. V bakalářské práci bude se teorie prolínat s praktickými poznatky.

Na úvod bude definován podnik a také bude vybráno několik faktů ohledně podnikání. Dále bude charakterizován vybraný podnik. V dalších kapitolách bude zhodnocená ekonomická situace podniku pomocí následujících analýz: analýza okolí firmy, finanční analýza chodu výroby, analýza efektivnosti a konkurenceschopnosti podniku.

Pomocí poměrových ukazatelů bude zjištěno, jestli podnik vyrábí efektivně, dále míra solventnosti podniku – jak podnik schopen dostát svým závazkům nebo míra zadluženosti – rozsah, ve kterém podnik užívá k financování cizí kapitál, dluh. Pro lepší pochopení a zhodnocení ekonomické situace podniku budou vypočítány bonitní a bankrotní modely, které statisticky dokážou předpovídat finanční krach firmy a následně budou srovnány vybrané hodnoty s oborovým průměrem. Z těchto celkových poznatků bude sestaven návrh na zlepšení ekonomické situace podniku.



## 1. PODNIK A PODNIKÁNÍ

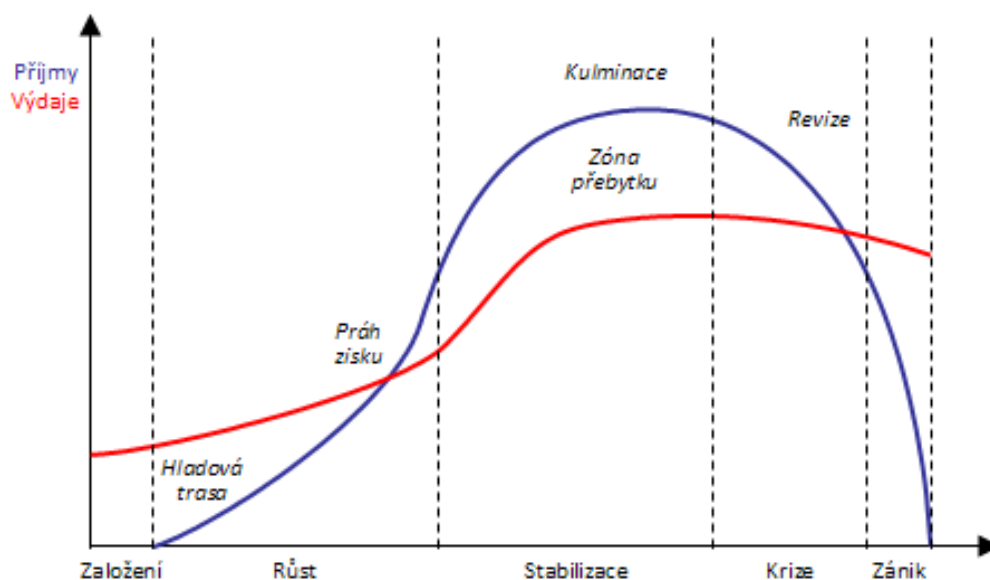
### 1.1 PODNIK

Obchodní zákoník definuje podnik, jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

#### Životní cyklus podniku

Každý podnik, ať větší či menší, prochází za dobu své existence různými vývojovými fázemi. Životní cyklus podniku je podobný lidskému životu, během kterého „prodělává“ různé nemoci, které, jsou-li neléčeny, mohou vážně poškodit nebo ohrozit jeho existenci. Proto každá firma by měla být flexibilní a také by měla rychle reagovat na změny, ke kterým trvale dochází. Pokud podnik nebude dostatečně rychle reagovat na vzniklé problémy, nemusí ani projít celým životním cyklem a předčasně zanikne, stejně jako mnoho dalších společností.

Obr. č. 1: Životní cyklus podniku



Zdroj: [20]

Miloslav Synek ve své knize uvádí 5 následujících životních fází podniku:

- **Založení** – v této fázi podnik hodně investuje.
- **Růst** – ve fázi růstu podnik je ve ztrátě neboli výdaje převyšují příjmy
- **Stabilizace** – tato fáze je pro podnik určitě pozitivní, příjmy převyšují výdaje.

- **Krise** – v této fázi bude rozhodnuto, zda podnik zvládne situaci a vrátí se do fáze stabilizace nebo nezvládne danou situaci a vstoupí nakonec do poslední fáze zánik. Příjmy podniku klesají pod úroveň výdajů.
- **Zánik** – podnik nezvládá krizi, ztráta je neúnosná, podnikání končí.

Mnoho podniku, však všemi vývojovými fázemi nikdy neprojde, řada z nich si zopakuje několik cyklů a nemusí se dostat do poslední fáze zániku.

## 1.2 PODNIKÁNÍ

Obchodní zákoník podnikání definuje jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnikání představuje zcela jistě velké riziko. Mnozí lidé dlouhá léta trápí rozhodnutí, zda začít podnikat, nebo raději zůstat zaměstnancem. Mnohé firmy, cca 70%, ukončí svou činnost už v prvním roce podnikání a do pěti let od založení 90% firem, nejsou úplně přesné.

### Nejčastější příčiny nezdaru v podnikání.

- **Podnikání bez elánu a nadšení.**

Je nespornou skutečností, že každá fyzická osoba, která má v plánu zahájit podnikatelskou činnost, musí mít hodně energie, ale i mimořádné časové kapacity. Začátek podnikání patří do nejnáročnější fáze podnikání, proto mnoho začínajících podnikatelů ztrácí dech hned ze začátku.

- **Nedostatek peněz i motivace k podnikání.**

Mnoho začínajících podnikatelů se pustí do podnikání s velmi skromným rozpočtem a nenaplánuje zdroje financí pro rozběhnutí podnikání – může se tak brzy dostat do finanční tísně a ztratit motivaci, kterou potřebuje k úspěšnému zahájení podnikání.

- **Žádná praxe, jen teorie.**

Je velmi důležité, aby se podnikatel seznámil s trhem, na kterém bude působit.

- **Marketing není prioritou.**

Nejčastějším důvodem pozastavení nebo ukončení podnikatelské činnosti už v jejím zárodku je nedostatečný důraz na marketing.

- **Očekávání, že zákazníci přijdou sami.**

Zákazníci jsou pro malé podnikání velmi důležitým faktorem. Podnikatel by měl zvládnout marketingovou strategii už v přípravné fázi podnikání a také by měl mít dostatek financí na dlouhodobou propagaci.

- **Podnikatel nepřijímá marketingová opatření (anebo jedná příliš pomalu).**

Na tom, jak rychle umí podnikatel jednat a reagovat na nové impulsy, visí osud celého podnikání. Jedná se například o šíření informací o produktech, zavádění nových programů pro zákazníky či budování firemních webových stránek atd.

- **Neschopnost řídit výdaje**

Je velmi důležité, aby podnikatel měl výdaje pod kontrolou a aby zbytečně nerozhazoval cenné finance.

- **Žádná představa o time-managementu a ničení osobního života.**

Pro podnikatele je velmi důležité umět naplánovat nejen svou pracovní dobu, ale také i svůj osobní život.

- **Ztráta duše.**

Není také vyloučeno, že finanční úspěch dokáže lidi hodně ovlivnit a ne vždy k lepšímu, pokud na to nejsou psychicky připravení.

- **Skrývání nových nápadů.**

Řada podnikatelů má spoustu nových nápadů, o kterých nemluví, protože mají strach, že jim je jejich konkurence převeze.

- **Nepotřebnost mít písemné smlouvy.**

- **Podnikatel vzdá podnikání příliš brzy a nepoučí se z vlastních chyb.**

Každý z nás během podnikání udělá nějakou chybu. Mnoho podnikatelů se z vlastních chyb nepoučí a neuvědomuje se, že je velmi důležité chyby přijmout, napravit je a v podnikání pokračovat.

## 2 CHARAKTERISTIKA FIRMY KLAUS TIMBER A. S.

### 2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PODNIKU

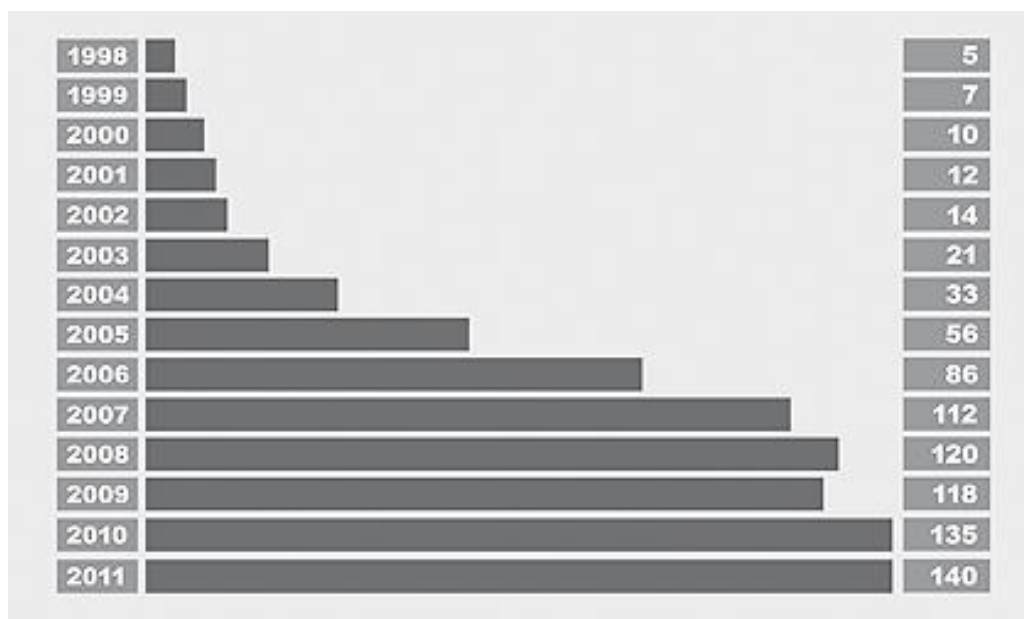
<b>Obchodní jméno:</b>	KLAUS Timber a.s.
<b>Adresa:</b>	Kladrubce 1, p. Kasejovice, PSČ 335 44
<b>Právní forma:</b>	akciová společnost
<b>Identifikační číslo:</b>	279 89 313
<b>Tel. (Kladrubce/Drahkov):</b>	+420 371 519 050/ +420 371 580 537
<b>Fax. (Kladrubce/Drahkov):</b>	+420 371 519 059/ +420 371 580 660
<b>Email:</b>	klaustimber@klaustimber.cz
<b>Internetové stránky:</b>	<a href="http://www.klaustimber.cz">http://www.klaustimber.cz</a>
<b>Počet zaměstnanců:</b>	140

#### Předmět podnikání:

- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- výroba dřevěných výrobků (kromě truhlářských a tesařských, nábytku a hraček)
- výroba pilařská a impregnace dřeva
- velkoobchod
- ubytovací služby
- realitní činnost

#### Logo společnosti:



**Obr. č. 2:** *Průměrný počet zaměstnanců v letech 1988 – 2011*

Zdroj: [19]

## 2.2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

KLAUS Timber a.s. je výrobní dřevařská společnost působící v regionu jižního Plzeňska. Zabývá se pořezem a dalším zpracováním dřevní hmoty. Jako finální výrobky firma nabízí typizované i netypizované dřevěné palety, dekly, bedny a další dřevěné obaly s možností vysušení či ošetření pro vývoz z EU.

KLAUS Timber zajišťuje dopravu výrobků v rámci celé Evropy.

Technologicky a místně je celý firemní proces zpracování dřevní hmoty rozdělen do dvou samostatných provozů – Kladrubce a Dražkov. Přesná poloha je uvedena formou mapky v příloze A – B.

Hlavním posláním firmy je být jedničkou v oblasti dodávek palet v západních Čechách a na západoněmeckém trhu. Podnik pomáhá svým zákazníkům vyřešit jejich problémy spojené s potřebou přepravních palet, kompletním a rychlým servisem v této oblasti. Cílem pak zůstává prosperující a rozvíjející se společnost, která je pozitivně vnímána veřejností a zaměstnanci.

**Obr. č. 3:** *Provozovna Kladrubce*



Zdroj:[19]

**Obr. č. 4:** *Provozovna Dražkov*



Zdroj:[19]

### 2.3 ETAPY VÝVOJE KLAUS TIMBER A.S.:

- r. 1998              založení firmy
- r. 1999              přechod od produkce paletových přířezů k výrobě dřevěných obalů
- r. 2004              výstavba administrativní budovy v Kladrubcích
- r. 2005              zahájení výroby v provozovně Dražkov

- r. 2006 rozšíření výrobní haly v Dražkově a spuštění pařezového centra STORTI
- r. 2008
  - transformace FA KLAUS CZ s. r. o. na KLAUS Timber a.s.
  - do provozu uvedena nová automatická paketovací linka CAPE
  - oslava 10 let od založení firmy
- r. 2009 navýšení kapacity sušení na 130 kamionů měsíčně

V roce 1998 – 2004 všechny výrobní haly (na pořez kulatiny a výrobu materiálu, na výrobu konečných výrobků) byly umístěny v Kladrubcích.

V roce 2002 firma si pořídila první kamion, který dovážel výrobky konečným zákazníkům.

Navýšení výroby rok od roku přivedlo k tomu, že provoz v Kladrubcích začínal brzdit zvýšení výroby a proto v roce 2005 byla otevřena nová provozovna v Dražkově. Se vznikem druhého provozu se postupně rozdělila provozní struktura firmy tehdy ještě FA KLAUS s. r. o.

V obci Kladrubce je umístěno sídlo společnosti. Na stejném místě firma kompletuje řezivo do finální podoby požadovaného dřevěného obalu, převážně palet.

Od roku 2004 provozovna Dražkov prošla rozsáhlou rekonstrukcí a v současné době je vybavena moderní třídící linkou Baljer-Zembroad. Pořez kulatiny firma provádí pomocí rámové pily a rozmítací linky STORTI.

#### *Produkty:*

Výrobek je důležitá součást podniku. Prezentuje firmu navenek a zároveň ji odlišuje od jiných firem. Výrobek také integruje veškeré manažerské technicko-ekonomické úsilí této firmy. V důsledku této skutečnosti se pak ve výrobku střetávají požadavky trhu. Výsledek výše uvedeného spojení, představovaný tržně úspěšným výrobkem, je oceněn jednak trhem jako uspokojení požadovaných či potenciálních potřeb, jednak vlastní firmou jako možnost její další existence.

Výrobky, které tvoří hlavní náplň výroby podniku KLAUS Timber jsou palety, víka a přepravní bedny, které pak prodává hlavně zahraničním klientům. Vedlejší výrobu (výroba polotovarů nebo náhradních dílů) tvoří piliny, štěpky a mnoho dalších, které se vyrábějí v provozně Dražkov.

Produkty, které tvoří hlavní náplň výroby podniku:

- **Palety**

V podniku jsou vyráběny následující druhy palet:

- *IPPC SUŠENÁ* – tato paleta tvoří největší podíl celkové produkce, je vysušená na přepravní vlhkost 18%. Jedná se o palety nejvyšší kvality. Zde je kladen velký důraz na použitý materiál a jejich celkové provedení. Kompletované řezivo musí v tomto případě být bez kůry, lýka, plísně a hniloby. Hotová paleta se označí razítkem IPPC a umístí se do sušáren, kde probíhá proces sušení na předepsanou přepravní vlhkost. Poté se palety ihned ze sušárny expedují k zákazníkovi nebo se umísťují do skladů určených pro vysušený sortiment.

- *IPPC PALETA* – tato paleta je v jádru dřeva tepelně ošetřena na min. 57 °C po dobu 30 min. IPPC paleta se vlastnostmi velmi podobá kategorii IPPC sušené palety. Kompletované řezivo musí opět být bez kůry, lýka, plísně, hniloby. Palety se označují razítkem IPPC. Po tepelném ošetření se tyto palety buď hned expedují k zákazníkovi, nebo se přepraví na sklad do Nepomuku nebo do Dvorce u Nepomuka.

- *BEZ OBSAHU KŮRY* – tento druh palety je nesusušený a neobsahuje kůru, může obsahovat zabarvení dřeva. Výroba palet se provádí z již méně kvalitního řeziva. Materiál použitý k výrobě může obsahovat lýko a částečně i tvrdou hnilobu. Tyto palety se po kompletaci již nesusí a expedují se přímo zákazníkovi, nebo se převáží do firemních skladů. Tam mohou být umístěny i na nekrytých prostorech.

- *S OBSAHEM KŮRY* – tato paleta je levnější, obsahuje kůru a zabarvení dřeva – bez vlivu na stabilitu palety. Jedná se o palety horší kvality. K výrobě se používá řezivo s obsahem kůry, lýka, plísně i hniloby. Tyto palety se skladují na nekrytých prostorách a firma je vyrábí pouze na základě závazné objednávky.

Několik vedlejších produktů, které jsou vyráběny v podniku:

- **Víka:**

Ve společnosti jsou vyráběny tři druhy víka:



- *IPPC SUŠENÁ*

- *IPPC*

- *BEZ OBSAHU KŮRY*

Tato dřevěná víka jsou doplňkovým sortimentem produkce Klaus Timber a.s. Jsou vybírány dle požadované specifikace zákazníka. Víka je možné vysušit a označit IPPC razítkem, tepelně ošetřit nebo pouze zkompletovat a ihned expedovat k zákazníkovi.

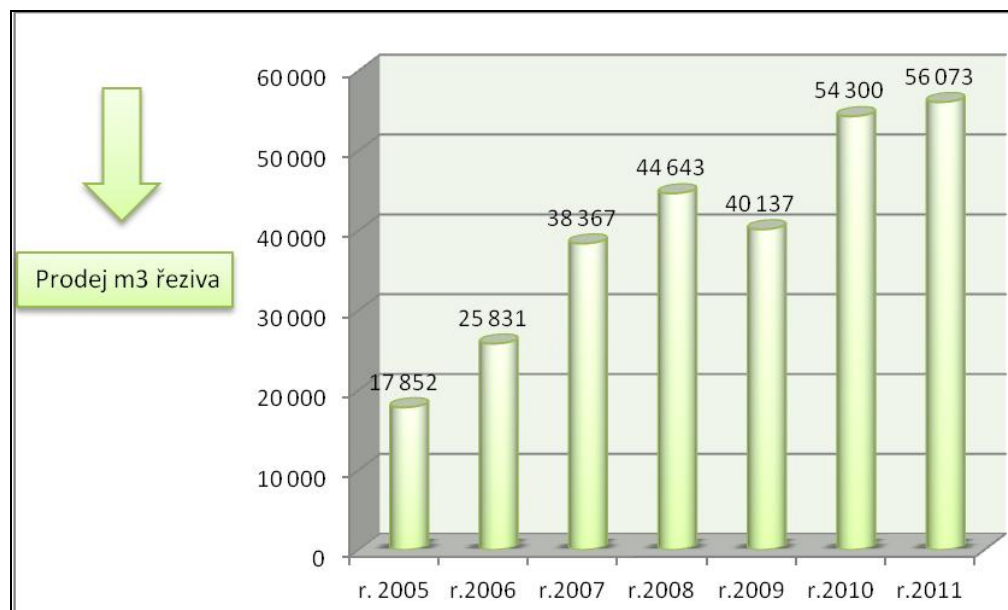
• **Přepravní bedny:**

Přepravní bedny tvoří velmi malé procento celkové produkce firmy. Každá bedna je vyrobena dle specifikace (technického výkresu) od zákazníka a na základě potvrzené objednávky. Tyto přepravní bedny jsou vyrobené z následujícího materiálu:

- dřevo
- překližka
- OSB deska
- dřevotříska

Cena tohoto výrobku je odvíjena od použitého materiálu, požadovaných rozměrů, výrobní série, místa určení a požadovaného ošetření finálního výrobku.

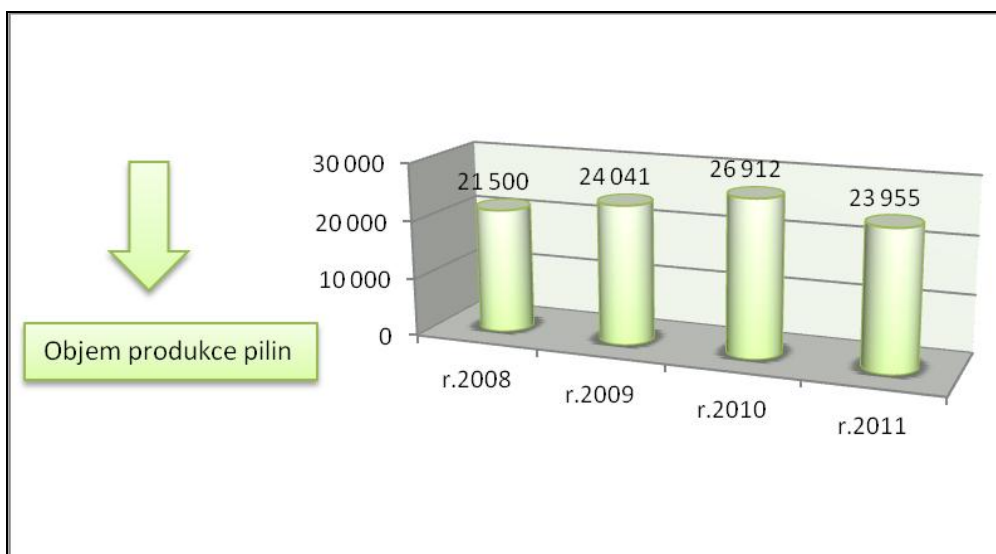
**Obr. č. 5:** Roční prodej  $m^3$  řeziva v paletách



Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

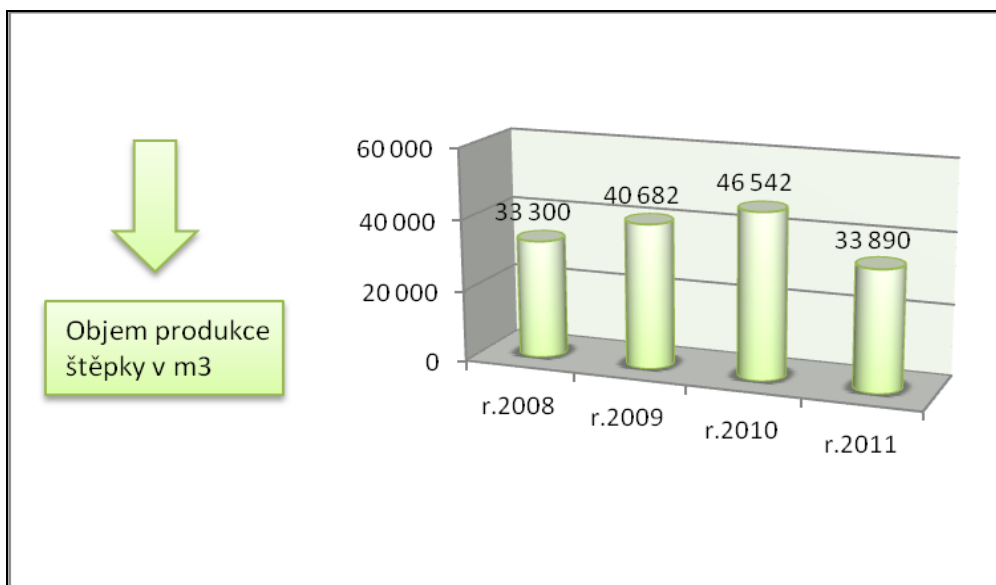
Objem produkce piliny a štěrky vyrobených na firmě KLAUS Timber a. s.:

**Obr. č. 6:** *Objem produkce pilin*



Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

**Obr. č. 7:** *Objem produkce štěrky*



Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

**Obr. č. 8:** *Paleta sušená 1200 x 1000 mm*



Zdroj: [19]

**Obr. č. 9:** *Víko - IPPC SUŠENÁ*



Zdroj: [19]

**Obr. č. 10:** *Přepravní bedna*



Zdroj: [19]

*Popis výrobního procesu ve společnosti KLAUS Timber a. s.:*

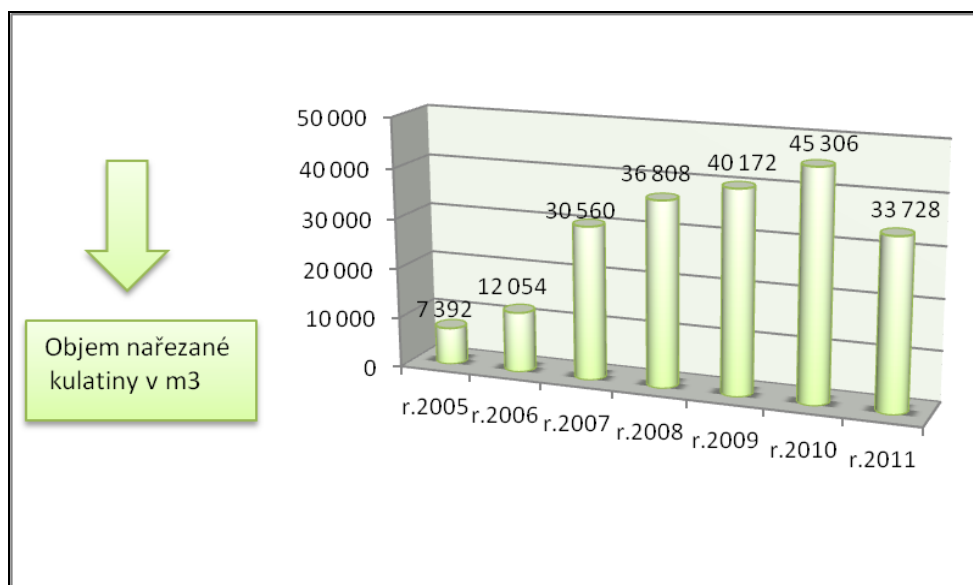
firma nakupuje materiál (kulatinu) od externího dodavatele, v Dražkově je tento materiál zpracován a následně je z něj vyrobeno řezivo, které je pak přepraveno do 22km vzdálených Kladrubec, kde jsou následně vyrobeny konečné výrobky – palety. Firma dále nakupuje řezivo i od externích dodavatelů, protože maximální objem řeziva, který může být vyroben v Dražkově je 2200 m<sup>3</sup>. Osmdesát procent výrobků, které firma prodává, musí být vysušeny v sušárně Zeten, poté tyto produkty jsou přepraveny buď na sklad do Dvorce, anebo jsou dovezeny zákazníkům. Zbýlých dvacet procent výrobků, které neprochází sušárnou, firma dopraví přímo konečným spotřebitelům bez dalších úprav.

**Obr. č. 11:** *Proces výroby*

Zdroj: [19]

**Obr. č. 12:** *Výroba v Dražkově*

Zdroj: [19]

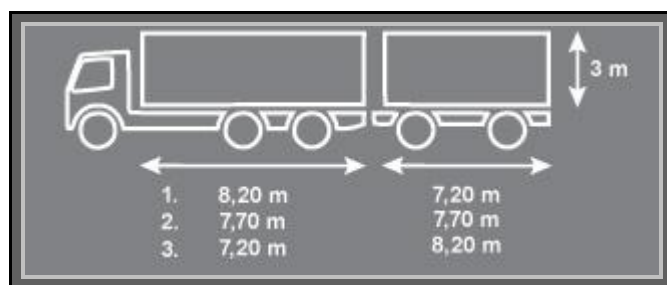
**Obr. č. 13:** *Objem nařezané kulatiny v podniku KLAUS Timber a. s.*

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

#### *Doprava:*

Vzdálenost mezi Drahkovem a Kladrubcemi činí 22 km, proto si firma musela pořídit k rychlému a kvalitnímu dodání výrobků nákladní auto na převoz materiálu do hlavního provozu. V důsledku toho firma poznamenala zvýšení nákladů na m<sup>3</sup> materiálu.

V současné době firma KLAUS Timber vlastní 9 tandemových velkoobjemových souprav SCANIA.

**Obr. č. 14:** *Souprava SCANIA*

Zdroj: [19]

Vlastnosti soupravy SCANIA:

Nosnost 24 000 Kg

Objem 120 m<sup>3</sup>

Ložná plocha: 15,40 m<sup>2</sup>



**Obr. č. 15:** *Firemní kamiony*

Zdroj: [19]

*Rozdělení zákazníků:*

Osmdesát procent zákazníků společnosti tvoří automobilový průmysl. Zbýlých patnáct procent zákazníků činí potravinářský průmysl.

*Kooperace:*

Firma spolupracuje převážně se zahraničními podniky, ale od roku 2010 se více zaměřuje na český trh. Spolupráce se zahraničními firmami přináší firmě nové zkušenosti a také nové možnosti výroby.

Společnost KLAUS Timber a. s. si velice váží dlouhodobé spolupráce se všemi svými odběrateli bez ohledu na jejich velikost či objem jejich objednávek.

### 3 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

Každý podnik je obklopen vnějším světem, okolím, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Tím někým může být člověk, rodina, podnik nebo místo – souhrnně řečeno, je to určitý subjekt. Na jeho chování působí jak kladné, tak záporné vlivy prostředí, které se označují jako faktory prostředí a rozhodují jak o současném, tak i o budoucím vývoji podniku. [15]

#### 3.1 MIKROPROSTŘEDÍ

Mikroprostředí zahrnuje nejbližší účastníky společnosti, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat své trhy.

Hlavními faktory mikroprostředí jsou:

- Společnost
- Dodavatelé
- Tržní zprostředkovatelé
- Zákazníci
- Konkurenti
- Veřejnost

#### PODNIK

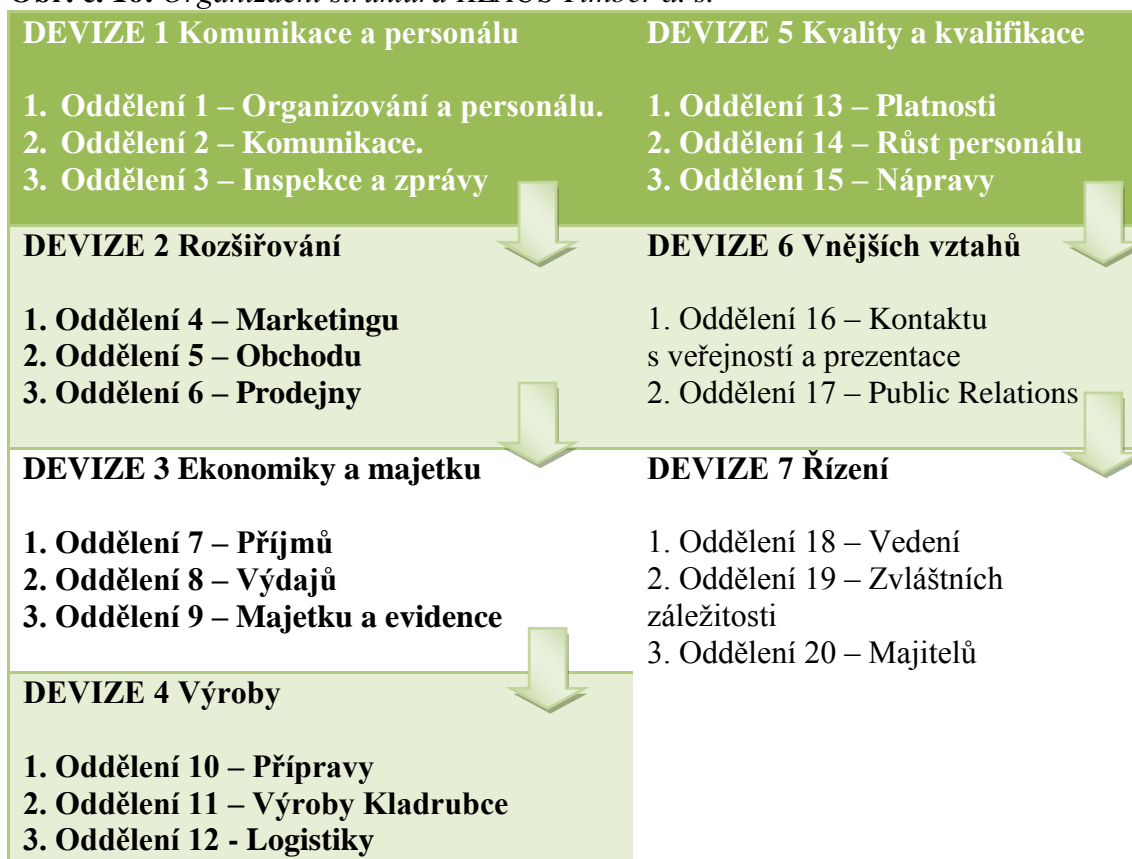
Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské): management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita), organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány. [15]

#### MANAGEMENT A ZAMĚŠTNANCI

V podniku pracuje celkem sto čtyřicet zaměstnanců, z toho je celkem sto šestnáct dělníků, tři účetní, jeden ekonom, jeden optimalizátor výroby, pět asistentek, jeden vedoucí obchodního oddělení, jeden správce centrální údržby, jedna recepční, dva vedoucí výroby, jeden personalista, jeden vedoucí logistiky a jeden správce stavebního úseku. Majitel celou firmu řídí. Dělníci v podniku jsou různě vzdělání cca 5% dělníků má vysokoškolské vzdělání, 30% středoškolské s maturitou, 15% dělníků je vyučeno v oboru truhlář a cca 5% má ukončené základní vzdělání.

Většina kancelářských pracovníků tvoří zaměstnance s vysokoškolským vzděláním. Praxe není pro přijetí do firmy podmínkou. Kancelářské pracovníci každý rok absolvují různé vzdělávací semináře.

**Obr. č. 16:** Organizační struktura KLAUS Timber a. s.



Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

## ORGANIZACE PRÁCE

Na základě zaslané specifikace (technického výkresu) palety firma prodejci zpracuje cenovou nabídku. Společnost je vždy připravena pomoci zákazníkům s výběrem vhodné palety dle požadavků na odolnost, nosnost, kvalitu nebo na základě druhu přepravovaného zboží. Pro výrobu palet používá společnost nařezané řezivo z vlastní provozovny v Dražkově a zbytek dokupuje.

Výroba palet ve firmě probíhá třemi různými způsoby. Zvolená technologie výroby závisí na specifikaci palety a velikosti výrobní série.

Způsoby výroby palet:

- pomocí ručního vzduchového nářadí (atypické palety, malé výrobní série).
- na dvou poloautomatických strojích Atica (atypické palety, větší výrobní série).
- na plnoautomatické lince pro výrobu palet CAPE (palety velkých objemů).



Výroba a nákup potřebného materiálů je ve firmě vždy padesát na padesát - padesát procent řeziva vyrábí firma sama a dalších padesát procent nakupuje od externích dodavatelů. Nyní největším dodavatelem firmy je spol. STORAENSO.

Finální úpravu, značení, sušení a přípravu k expedici, výrobní společnost provádí jak v Kladrubcích, tak i v sušícím centru a skladu ve Dvorci u Nepomuka. Pořez kulatiny, který se provádí pomocí rámové pily a rozmítací linky, a přeprava materiálů (prkna a hranoly) se provádí v Dražkově.

### **MEZILIDSKÉ VZTAHY VE FIRMĚ**

Atmosféra ve firmě je velmi přátelská, to je dáno hlavně organizovaností a vzdělaností pracovníků. Vzhledem ke struktuře a velikosti firmy se střetávají různé názory nebo nálady pracovníků a pak občas může vzniknout konflikt. Pracovníci se s tím dokážou rychle poradit a vyřešit nepříjemnou situaci. Profesionální způsob jednání, dále vzájemná ohleduplnost, zaměření na společný cíl a ochota řešit případné konflikty v klidu je základem dobrých vztahů ve firmě.

### **MATERIÁLNÍ VYBAVENÍ FIRMY**

Firma má celkem čtyři kanceláře. Tři kanceláře jsou v Kladrubcích a jedna je v Dražkově. Každý kancelářský pracovník má svůj vlastní počítač s internetovým připojením. Každá kancelář firmy je vybavena minimálně jednou kopírkou, telefonem s faxem, které jsou nutně potřebné při každodenním vyřizování objednávek a podvojného účetnictví pomocí programu MONEY S5. Pomocí programu, který napsal optimalizátor výroby, se eviduje stav výrobků a materiálu na skladě. Provoz jak na provozně v Kladrubcích, tak i v Dražkově disponuje všemi potřebnými stroji a zařízeními. V Dražkově to jsou například třídící stroj na kulatinu, katr, dvě rozmítací pily, jeden štěpkovač odpadu a dva vysokozdvížní vozíky. V Kladrubcích to jsou kapovací stolice Holtek, ruční vzduchové nářadí - pomocí kterých se vyrábějí atypické palety, malé výrobní série, dva poloautomatické stoje Atica, plnoautomatická linka pro výrobu palet CAPE (palety velkých objemů), pořezový stroj STORTI a tři velké a jedna malá sušárna. Ve Dvorci u Nepomuka firma vlastní další dvě sušárny.

## ZÁKAZNÍCI

Jeden ze základních cílů výrobní společnosti KLAUS Timber je co nejlépe uspokojit potřeby zákazníků. Na základě zaslané specifikace (technického výkresu), jak již bylo zmíněno, palety firma prodejci zpracuje cenovou nabídku. Společnost se snaží uspokojit požadavky zákazníka lépe než konkurence.

Většina zákazníků tvoří automobilky, které jsou s výrobky velmi spokojené, a proto faktury platí vždy dohodnutý termín a společnost KLAUS Timber si toho velice váží.

## DODAVATELÉ

Dodavatelé často rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy, proto je velmi důležité, aby je firmě pečlivě vybírala.

Podnik KLAUS Timber a. s. spolupracuje s několika dalšími firmami, které mu dodávají velmi kvalitní materiál podle potřeby přímo na adresu podniku.

Paletové řezivo firma odebírá od společností:

- **Forwest a. s.** – společnost, sídlící v Plzni, poskytuje služby v oblasti zprostředkování prodej dřeva.
- **Stora Enso Planá** – společnost se sídlem v Plané je mezinárodní dřevařská společnost poskytující řešení zaměřená na zákazníky v průmyslu a obchodu po celém světě.
- **HAAS Fertigbau s. r. o.** - stavební společnost se sídlem v bavorském Falkenbergu, s více než 30 pobočkami po celé Evropě a několika tisíci zaměstnanců. Firma provádí výstavby montovaných staveb na bázi dřeva.

- **Euroblock Gmbh DE**

Kulatinu firma nakupuje od společnosti:

- **Forwest a. s.,**
- **LESS & FOREST s.r.o.** – společnost se sídlem v Ostrově se zabývá poskytováním komplexních služeb vlastníkům lesa.
- **KK Dřevoobchod s. r. o.** - Jindřichův Hradec, firma se zabývá prodejem sušeného truhlářského řeziva a lepených hranolů

Hřebíky dodává Litevská společnost UAB **LitNaglis**.

**Obreta s. r. o.** poskytuje podniku spojovací materiál, pásy fólie a další.

### DISTRIBUČNÍ ČLÁNKY A PROSTŘEDNÍCI

Dopravu a montáž hotových výrobků firma provádí přímo bez dalších distribučních článků a zprostředkovatelů. K tomuto účelu firmě slouží devět tandemových velkoobjemových souprav SCANIA. Osobní automobily Volva, tři automobily značky Škoda Octavia a šest Citroenu Berlingo, které slouží převážně pro služební cesty a k vyřizování zakázek.

Vzhledem k objemu výroby firma je nucená mít skladovací prostory v Kladrubcích, ve Dvorci u Nepomuka a v Nepomuku.

### KONKURENCE

Konkurence je velmi důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové možnosti firmy. Nezbytnou součástí analýzy vnějšího prostředí podniku je analýza konkurence. Při ní je nutné vytipovat současné i potenciální konkurenty, sestavit jejich konkurenční profily a odhadnout pravděpodobné reakce konkurentů. [2]

*Konkurence firmy KLAUS Timber a. s.:*

**ŠŮS V + M spol. s. r. o.** - strojírenská a zámečnická výroba. Firma se hlavně zaměřuje na výrobu dřevěných obalů a beden. Z hlediska nabízeného sortimentu je pro firmu KLAUS Timber a. s. největším konkurentem.

Podnik **ŠŮS V + M** se nachází ve Dvorci u Nepomuka a zabývá se dřevovýrobou a kovovýrobou.

**Obr. č. 17:** *Výroba a nákup materiálu*



Zdroj: [19]

### 3.2 MAKROPROSTŘEDÍ

Prostředí pro podnikání je předmětem neustálých změn, je nestabilní, turbulentní a dynamicky se mění. Tato skutečnost platí dvojnásobek pro evropské ekonomické, právní a sociální prostředí na počátku třetího milénia. [10]

Existuje šest hlavních makroekonomických faktorů:

- Demografické
- Ekonomické
- Přírodní
- Technologické
- Politické
- Kulturní

#### **DEMOGRAFICKÉ PROSTŘEDÍ**

Demografické prostředí je velmi důležitou veličinou ovlivňující činnosti podniků.

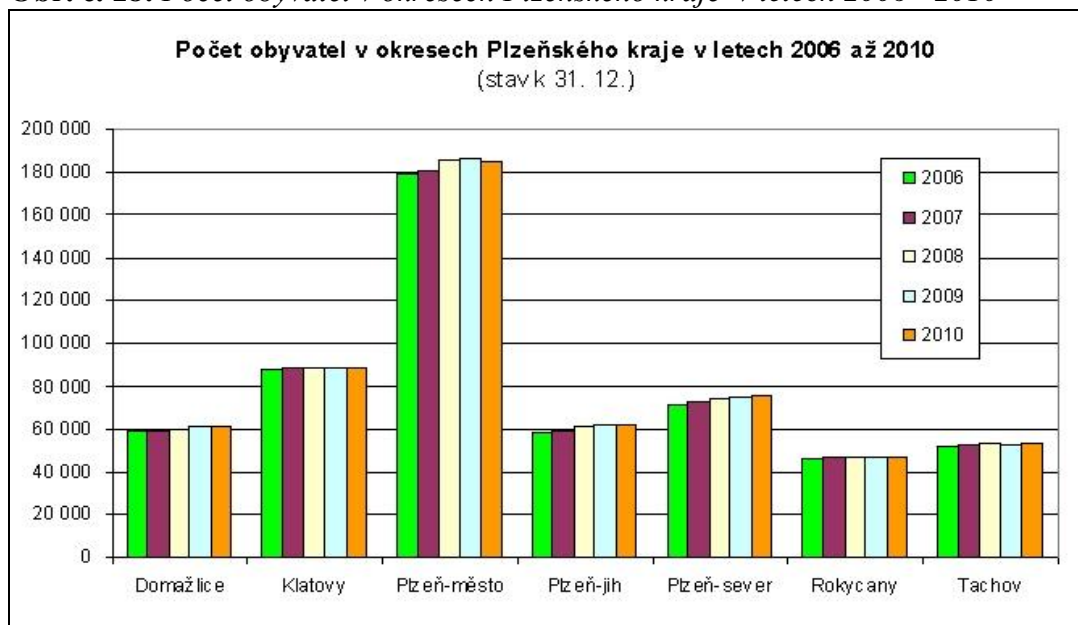
Vždy nás zajímají informace o lidech, protože oni vytvářejí trhy, které se mohou stát nebo již jsou, našimi cílovými trhy. Proto zpravidla sledujeme základní demografické kategorie populace jako celku, tak i jednotlivých rodin. Všechny tyto informace jsou základem pro vytváření segmentů, jejich velikost a rozmístění.

Populační vývoj ve světě se stále zvyšuje. Nejvyšší přírůstky jsou však zaznamenávány v chudých rozvojových zemích, což s sebou přináší problémy spojené se zajištěním obživy pro obyvatelstvo. V ČR (i v Evropě obecně) dochází k odlišnému vývoji. Již několik let zaznamenáváme úbytek počtu obyvatel. Vlivem vyspělosti zdravotnictví a poklesu porodnosti dochází k prodlužování délky života a tím ke stárnutí populace. Podle velikosti a především věkové skladby obyvatel bychom měli řešit základní otázky své existence, zda se vyplatí vstoupit nebo udržovat základní trh, jaká může být maximální poptávka, kolik vyrábět, respektive jaké změny v poptávce může firma očekávat se změnou skladby obyvatel. [6]

## POČET OBYVATEL

Plzeňský kraj je s počtem obyvatel 572 045 osob (k 31. 12. 2010) šestým nejmenším krajem v České republice a tvoří tak 5,4% z celkového počtu obyvatel ČR. Rozložení obyvatel v rámci kraje je značně nerovnoměrné. Téměř 30% obyvatel žije v Plzni a další více než pětina obyvatel je soustředěna do 13 měst s více než 5-ti tisíci obyvateli. V menších městech do 4 999 obyvatel žije zhruba 17,1% obyvatel Plzeňského kraje. Plzeňský kraj je v ČR druhým nejméně zalidněným krajem. Hustota obyvatel v kraji představuje 75,7 obyvatel na km<sup>2</sup> (hustota ČR 133,6 obyvatel na km<sup>2</sup>). Nejnižší hustoty v Plzeňském kraji dosahují okresy Tachov (hustota 38,7 obyvatel na km<sup>2</sup>) a Klatovy (hustota 45,6 obyvatel na km<sup>2</sup>).[16]

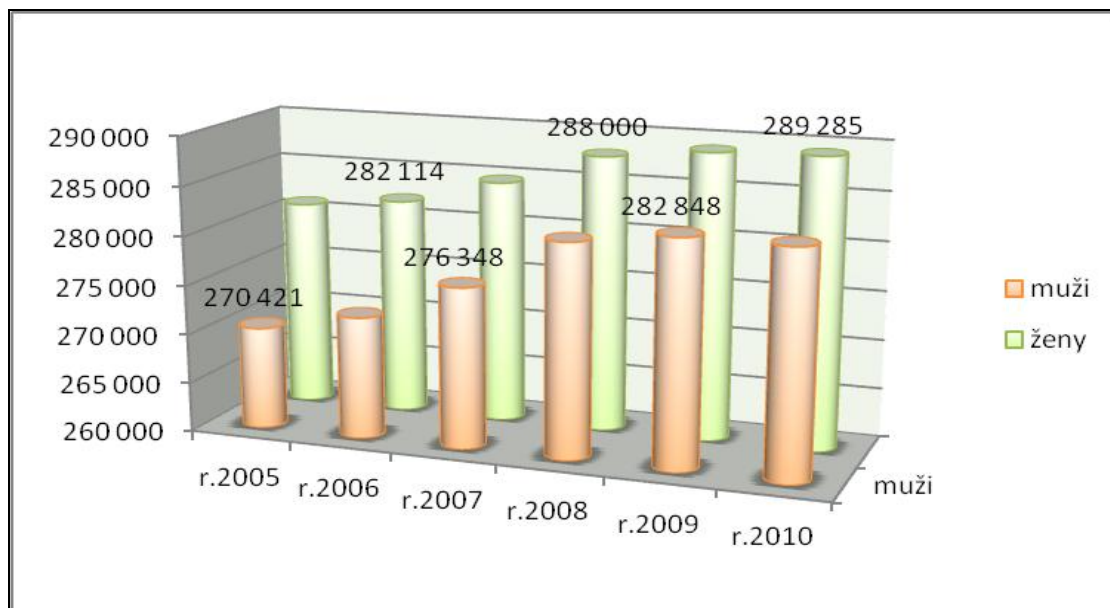
**Obr. č. 18:** Počet obyvatel v okresech Plzeňského kraje v letech 2006 - 2010



Zdroj:[16]

Podle Českého statistického úřadu od roku 2004 se počet obyvatel v Plzeňském kraji neustále zvyšuje, nejvyšší meziroční nárůst zaznamenal kraj v roce 2008 (+8 553 obyvatel). Počet obyvatel v Plzeňském kraji se v roce 2010 v porovnání s rokem 2009 zvýšil o 182 obyvatel.

Pro firmu KLAUS Timber a. s. je to velice pozitivní zpráva. S růstem obyvatel se zvyšuje počet potenciálních zákazníků nebo dobré kvalifikované pracovní síly.

**Obr. č. 19:** Rozdělení obyvatel v Plzeňském kraji podle pohlaví v r. 2005 – 2010

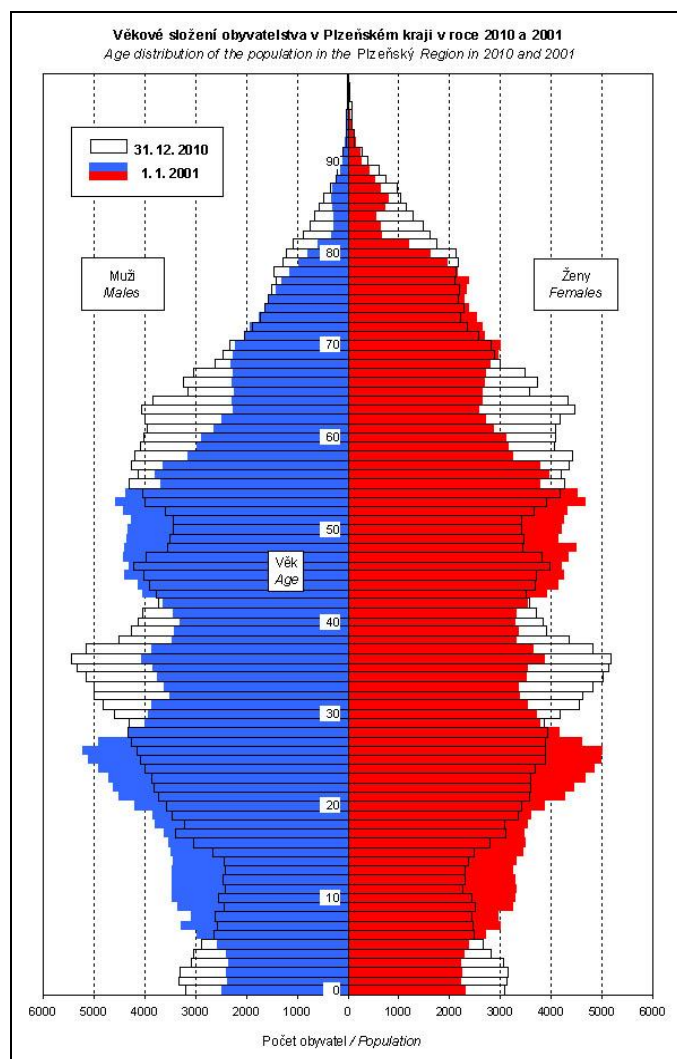
Zdroj: Vlastní (zpracováno dle ČSÚ)

Nárůst obyvatel ovlivňují počty přistěhovalých, kterých bylo celkem 6 484, z toho 2 130 cizinců. Společnost se nebrání zaměstnávat občany jiných zemí, proto je to pro podnik dobrá zpráva.

#### VĚKOVÁ STRUKTURA

Z hlediska věkové struktury patří Plzeňský kraj k územím se starším obyvatelstvem v ČR, průměrný věk obyvatel kraje dosáhl v roce 2010 výše 41,2 let, v okrese Plzeň – město dokonce 42,9 let. Od roku 2000 dochází k postupnému snižování věkové skupiny 0-14 let, naopak zastoupení věkové skupiny 65 a více let se zvyšuje. Podíl poproduktivní věkové skupiny vzrostl ze 14,3% v roce 2000 na 15,6% v roce 2009. Ani do budoucna není vývoj optimistický a nadále se bude zvyšovat podíl poproduktivní věkové struktury, tj. obyvatel nad 65 let.[16]

Obyvatelstvo v kraji postupně stárne, ale tahle skutečnost žádným způsobem neovlivňuje společnost KLAUS Timber a. s. Na firmě pracuje devadesát procent lidí ve věku od 20 do 40 let, zbytek zaměstnanců jsou ve věku 40-55 let.

**Obr. č. 20:** Věkové složení obyvatelstva Plzeňského kraje v letech 2000 - 2009

Zdroj: [16]

### ***Ekonomické prostředí***

Ekonomické okolí má pro podnik zásadní význam. Z ekonomického okolí získává podnik výrobní faktory a kapitál, na toto okolí se obrací svými výrobky a službami.[11]

### ***Uchazeči o zaměstnání v Plzeňském kraji***

**K 31. 10. 2010** evidovaly úřady práce v Plzeňském kraji celkem **23 718 uchazečů o zaměstnání**, což je o 651 osob méně než ke konci předchozího měsíce. Ve srovnání se stejným obdobím roku 2009 je celkový počet uchazečů o zaměstnání nižší o 1 518. Z celkového počtu uchazečů o zaměstnání je 22 965 dosažitelných, což představuje oproti září 2010 pokles o 2,3% a oproti říjnu 2009 pokles o 6,2%. Celkový počet uchazečů o zaměstnání v Plzeňském kraji tvořilo 52,9% žen, 7,4% absolventů škol a mladistvých a 13,5% osob se zdravotním postižením. [16]

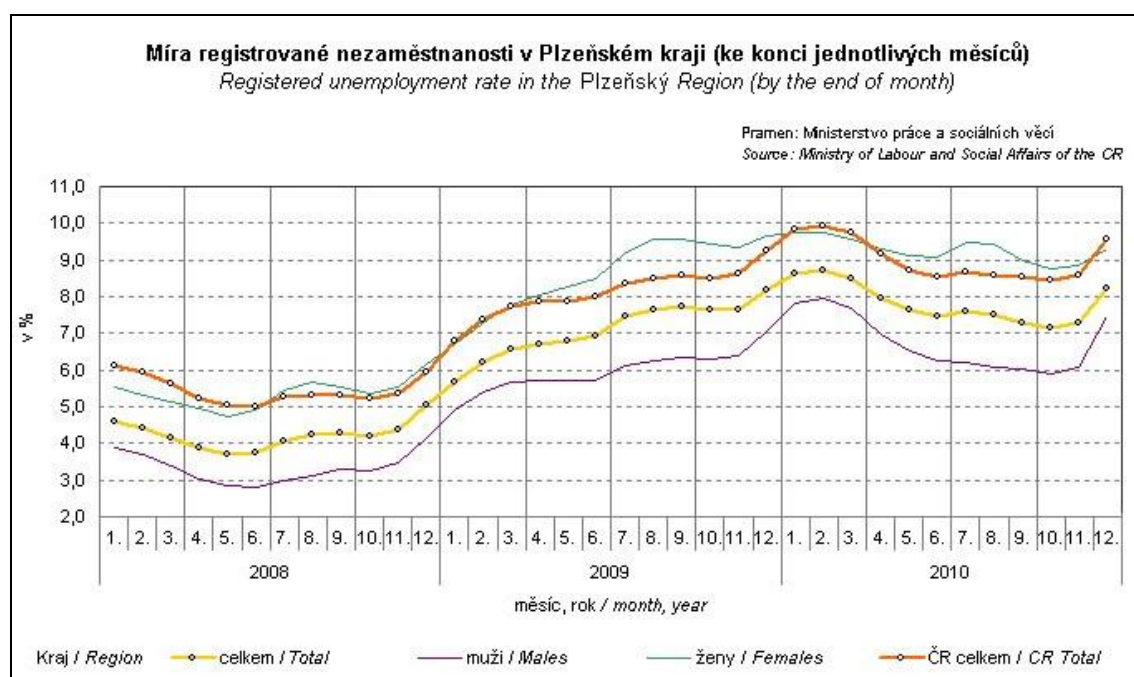
V době krize v roce 2009 na firmě poklesl počet zaměstnaných jen o 2,5%. Podnik KLAUS Timber a. s. se snažil zachovat všechny pracovní místa a nesnižovat mzdy zaměstnanců. I přesto že, v daném roce společnost byla ve ztrátě.

#### *Nezaměstnanost v Plzeňském kraji*

Podle MPSV k 31. 10. 2010 míra registrované nezaměstnanosti v Plzeňském kraji v říjnu 2010 poklesla a k 31. 10. 2010 činila 7,13%. Oproti září 2010 došlo ke snížení o 0,17 procentního bodu. Ve srovnání s říjnem 2009 se míra registrované nezaměstnanosti také snížila, a to o 0,50 procentního bodu. Plzeňský kraj se řadí mezi kraje s nižší mírou nezaměstnanosti. [16]

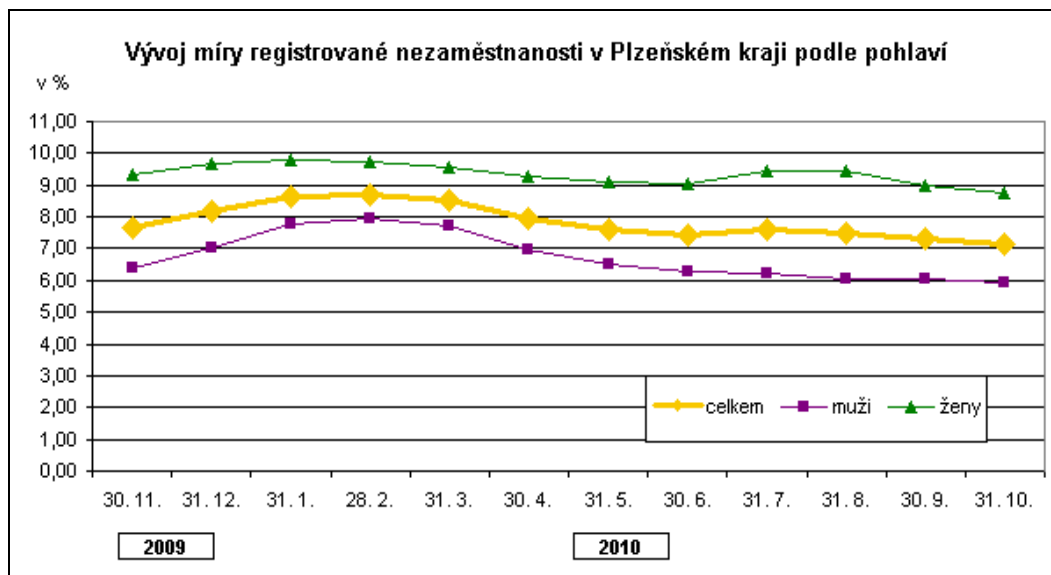
Pro firmu skutečnost, že v Plzeňském kraji míra registrované nezaměstnanosti klesá, je velice příznivá. S klesající nezaměstnaností totiž roste koupěschopná poptávka a lidé mají za co nakupovat.

**Obr. č. 21:** *Míra registrované nezaměstnanosti v krajích ČR k 31. 10. 2010*



Zdroj: [16]



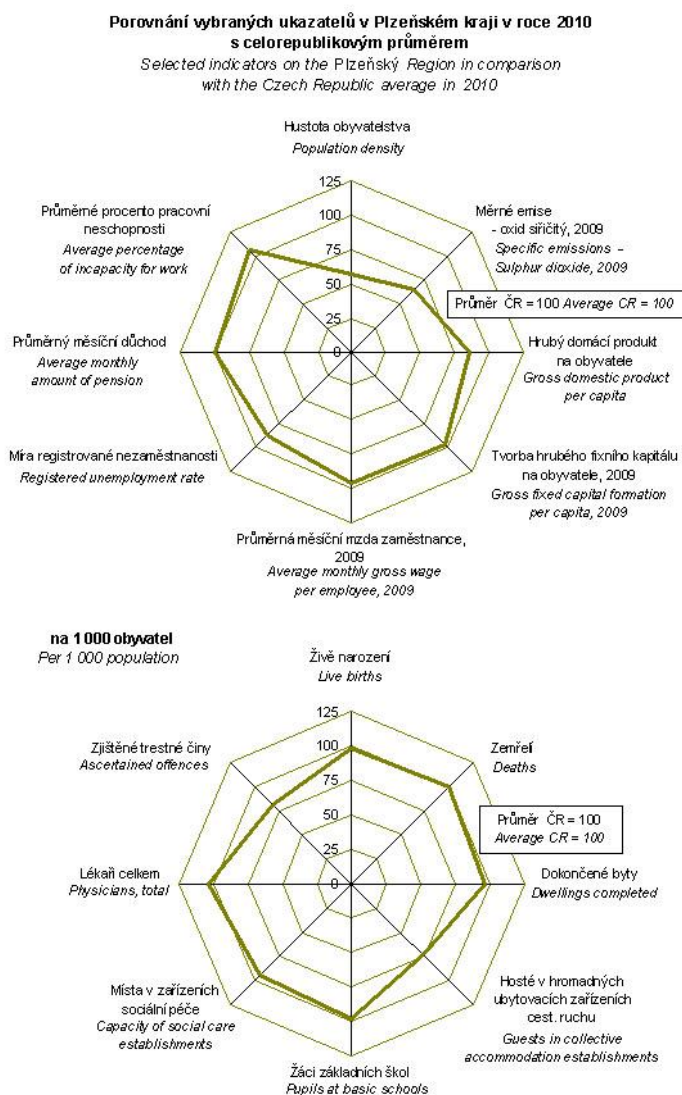
**Obr. č. 22:** *Vývoj míry registrované nezaměstnanosti v okresech Plzeňského kraje*

Zdroj: [16]

#### *HDP v Plzeňském kraji*

Hrubý domácí produkt (HDP) je klíčovým ukazatelem vývoje ekonomiky. Představuje souhrn přidaných hodnot jednotlivých institucionálních sektorů nebo jednotlivých odvětví v činnostech považovaných dle ESA 95 za produktivní (včetně služeb tržní i netržní povahy) a čistých daní na produkty (je tedy vyjádřen v kupních cenách). Z hlediska užití je HDP roven souhrnu konečné spotřeby (domácností, vlády a neziskových organizací sloužících domácnostem), tvorby hrubého kapitálu (fixního kapitálu a salda zásob a čistého pořízení cenností) a salda zahraničního obchodu.

V roce 2009 představoval podíl Plzeňského kraje na celkovém hrubém domácím produktu v běžných cenách 4,7%. V přepočtu HDP na 1 obyvatele (299 846 Kč) se v porovnání s ostatními kraji umístil na čtvrtém místě za Hlavním městem Prahou, Jihomoravským krajem a Středočeským krajem. Významné umístění Plzeňského kraje v rámci ostatních krajů ovlivňuje vysoká ekonomická výkonnost města Plzně. [16]

**Obr. č. 23: Porovnání vybraných ukazatelů v Plzeňském kraji v roce 2009**

Zdroj: [16]

### **Přírodní prostředí**

Zahrnuje především přírodní zdroje, které podniky potřebují pro výrobu nebo jinou činnost. V současné době je důležitá úloha ekologických požadavků a nároků na úsporu některých druhů surovin a energií, jejich nedostatek a obnovitelnost. Ekologie je faktorem, který musí firma stále více respektovat. Na jedné straně ekologie vytváří řadu bariér – aby firma vyráběla ekologicky či prodávala ekologické produkty, představuje to pro ni často určitou ekonomickou zátěž, na druhé straně však ekologicky chovající se firma získává dobrou pověst. [6]

Firma KLAUS Timber je výrobní dřevařská společnost, proto je nespornou skutečností, že přírodní prostředí je pro společnost velice důležité. Od konce roku 2010 podnik pociťuje nedostatek kulatiny. Rozloha lesů, jak již bylo řečeno, každoročně rychle snižuje a to vede ke zvyšování cen na kulatinu a řezivo. Tato skutečnost znamenala pro firmu větší náklady na vstupní materiál, které rostly rychleji než prodejní cena konečného výrobku. Většinu zákazníků firmy tvoří zahraniční společnosti, proto firma sleduje pohyb cen na řezivo a kulatinu i v zahraničí.

V roce 2010 firma se stala součástí spotřebitelského řetězce C-o-C (Chain of Custody), jehož cílem je podpořit trvale udržitelné hospodaření v českých lesích. Jedná se o certifikaci firem vstupujících do zpracovatelského řetězce certifikované suroviny a sledování jejího toku z lesa až ke konečnému výrobku. Viz. příloha C.

### ***Technologické prostředí***

Technologie jsou zdrojem a motivem technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků nebo zvyšovat konkurenční schopnost. Každý podnik chce být něčím výjimečný, chce se odlišovat od konkurence, poskytovat kvalitnější výrobky a za kratší dobu než konkurenti. Aby toho dosáhly, musí mít moderní technologií a velice kvalifikovanou pracovní sílu.

Proto technologie na firmě KLAUS Timber a.s. je velice moderní a kvalitní.

### ***Politické prostředí***

Společnost může ovlivňovat také politické okolí, především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické zájmy institucionalizované v politických stranách, koalici, opozici atd. Politické strany mohou vyznávat a prosazovat různou politickou linii, jejíž realizace má významné důsledky pro podnikovou sféru. [11]

Firma KLAUS Timber a. s. patří k těm, které se cítí ohroženy současnou státní politikou v oblasti lesního hospodářství.

### ***Kulturní historické prostředí***

Aby se ekonomika země pořád rozvíjela, musí neustále růst celková vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva. Denně se uskutečňuje přechod ke složitějším technologiím a technickému pokroku. Právě v kulturním zázemí lidí vidí největší naději do budoucna.

## 4 FINANČNÍ ANALÝZA CHODU VÝROBY

Každý člověk očekává od své práce nebo soukromého podnikání něco jiného. Někteří podnikatelé se zaměřují jen na peníze, jiní považují za důležitější odměnu uznání okolí a dobrý pocit ze zajímavé činnosti. V dnešní době příjem ze zaměstnání nebo výnosy podnikání hrají často velkou roli při posuzování lidí v jejich okolí. V následujícím textu bude rozebrána, bohužel, možná ta méně zajímavá odměna, pouze finanční stránka investic v mikroekonomické sféře.

Podnik představuje složitý organismus, který dokáže dlouhodobě existovat jen tehdy, pokud bude rentabilní, likvidní a přiměřeně zadlužený. Je tedy zřejmé, že charakterizovat jeho finanční situaci nebude možné jen pomocí jednoho ukazatele.

### 4.1 FINANČNÍ POMĚROVÉ UKAZATELE (Financial Ratios)

tato skupina ukazatelů se v dnešní době používá nejčastěji k finančním rozborům, které se provádějí v praxi. Poměrové ukazatele vznikají podílem dvou absolutních ukazatelů a umožňují podnikům objektivně posuzovat, jak jsou na tom vzhledem ke konkurenci.

Poměrové ukazatele lze rozdělit do pěti základních skupin:

1. Ukazatele likvidity (Liquidity ratios)
2. Ukazatele aktivity (Activity ratios)
3. Ukazatele rentability (Profitability ratios)
4. Ukazatele zadluženosti (Financial leverage ratios)
5. Ukazatele produktivity

#### 4.1.1 UKAZATELE LIKVIDITY

Tento ukazatel měří schopnost podniku uspokojit jeho běžné závazky.

Likvidita vyjadřuje stupeň pohotovosti podnikových aktiv k úhradě podnikových dluhů. Rozlišení složek majetku podle likvidnosti je východiskem propočtu. Likvidnost je dána potřebným časem k přeměně v pohotové peněžní prostředky.

Za prostředky, které jsou likvidní, jsou obvykle považovány peněžní hotovost, ceniny, vklady u peněžních ústavů bez výpovědní lhůty a obchodovatelné cenné papíry. To jsou vlastně takové prostředky, které lze okamžitě použít k úhradě závazků.

- **Běžná likvidita** (Current Ratio)

Je poměrem celkových oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům

Běžná likvidita představuje míru solventnosti podniku, je jednoduchým ukazatelem toho, jak je podnik schopen dostát svým dluhům.

$$= \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Do *oběžného majetku* se počítají především peníze v pokladně nebo na účtu, krátkodobé cenné papíry, pohledávky u odběratelů (bonitní) a zásoby všeho druhu.

Do krátkodobých závazků se počítají dluhy u dodavatelů, splatné směnky, splátky dlouhodobých dluhů, odložené platby daní nebo mezd a další výdaje. Když odečteme od oběžného majetku krátkodobé závazky, dostaneme provozní kapitál (working capital). [1]

- **Rychlá likvidita** (Quick Ratio, Acid Test)

Tento ukazatel měří finanční situaci k určitému datu. Krátkodobými pohledávkami a závazky jsou obvykle chápány pohledávky a závazky se splatností do jednoho roku. Při výpočtu likvidity jde o podchycení všech příjmů a výdajů podniku podle jejich výše a termínu. Srovnání a identifikaci úzkých míst likvidity, tzn. převahy výdajů nad příjmy. Jedná se o ochranu platební schopnosti a odvrácení případného konkurzu.[1]

$$= \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Při výpočtu rychlé likvidity se z oběžného majetku vylučují zásoby, které jsou nejméně likvidní a jejichž rychlý převod na peníze bývá provázen velkými ztrátami.

- **Okamžitá likvidita neboli solventnost** (cash position ratio)

Vyjadřuje schopnost okamžitě splatit krátkodobé závazky, v úvahu tedy nebere krátkodobé pohledávky, jelikož jsou k dispozici s určitým zpožděním. Patří sem nejlikvidnější položky z rozvahy. Doporučená hodnota ukazatele konstruovaného v této podobě se v literatuře nevyskytuje; obecně ovšem platí, že čím větší hodnota ukazatele, tím lépe. [7]

$$= \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### • Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál vzhledem ke své „dlouhodobosti“ vytváří jakýsi „polštář“ pro případné finanční výkyvy. Jedná se o dlouhodobý zdroj, který má podnik k dispozici pro profinancování běžného chodu podniku. [3]

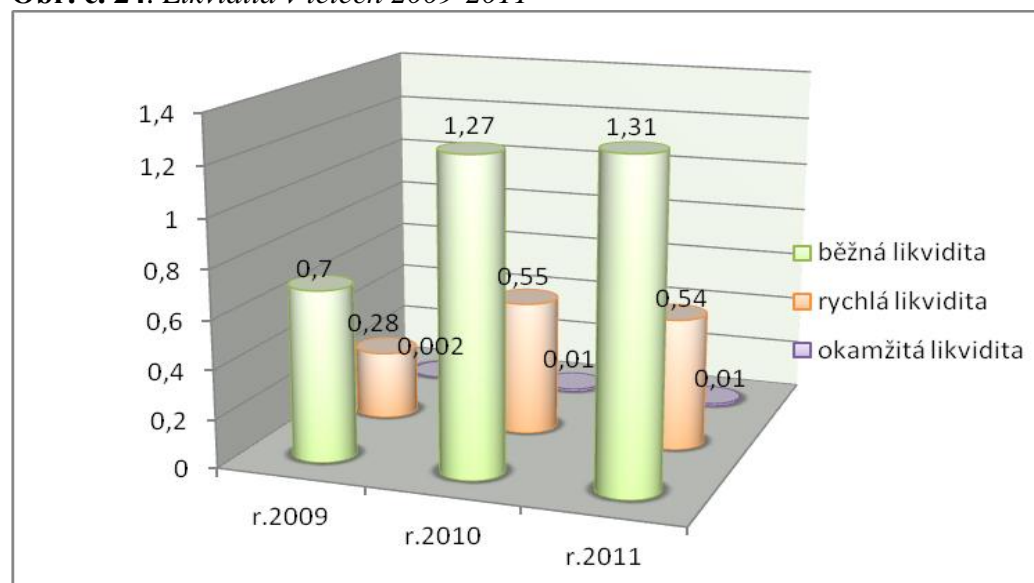
$$\text{čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

**Tab. č. 1:** Výpočet ukazatelů likvidity v letech 2009-2011 (v tis. Kč)

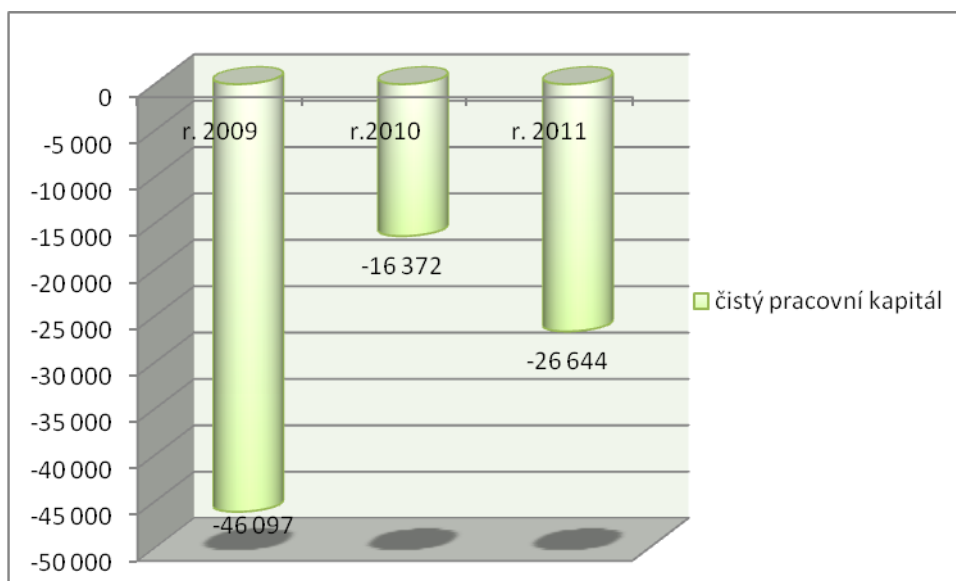
	rok 2009	rok 2010	Rok 2011
Oběžná aktiva (celkem)	53 302	84 592	115 306
Krátkodobý finanční majetek	89	718	1 190
Zásoby	32 318	47 880	68 041
Krátkodobé závazky	76 649	66 742	87 845
Krátkodobé BÚ	22 750	34 222	44 494
Peněžní prostředky	89	718	1 190
Běžná likvidita	0,70	1,27	1,31
Rychlá likvidita	0,28	0,55	0,54
Okamžitá likvidita	0,002	0,01	0,01
Čistý pracovní kapitál	-46 097	-16 372	-26 644

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

**Obr. č. 24:** Likvidita v letech 2009-2011



Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

**Obr. č. 25:** Čistý pracovní kapitál v letech 2009-2011

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

Úroveň běžné likvidity by měla dosáhnout orientačně výše 1,0 – 1,5. V případě, že se koeficient rovná 1,0 znamená to, že podnik je ještě schopen uhradit své dluhy, aniž by prodal své zásoby. Při poměru menším než 1,0 musí podnik spoléhat na prodej zásob.

Z ukazatele běžné likvidity vyplývá, že hodnota oběžných aktiv firmy v roce 2009 nestačilo k pokrytí všech její krátkodobých závazků. V roce 2010 a 2011 se situace v podniku značně zlepšila a firma už je schopná uhradit své závazky, aniž by prodala své zásoby. Hodnota ukazatele okamžité likvidity v roce 2009 činila 0,002, v roce 2010 a 2011 značně vzrostla na 0,01. I přesto, že je zde pozorován rostoucí trend, nelze tento výsledek hodnotit příliš kladně.

Pro zachování likvidity firmy by neměla hodnota ukazatele rychle likvidity klesnout pod 1. Respektive by se hodnoty měly pohybovat mezi hodnotami 1 a 1,5. V roce 2009 ukazatel byl nejnižší 0,28, to už se dá považovat za kritickou situaci. V roce 2010 ukazatel byl roven 0,55 a v roce 2011 byl zjištěn výsledek 0,54, sice se míra rychle likvidity v posledních dvou letech značně zlepšila, ale zdaleka to nedosahuje uspokojivých hodnot.

Nízké hodnoty likvidit jsou do značné míry zapříčiněny velkými částkami krátkodobých závazků, které mají rostoucí trend.

Bylo zjištěno, že čistý pracovní kapitál v posledních třech letech je záporní, což ukazuje, že firmě nestačila oběžná aktiva na pokrytí krátkodobých závazků a existovalo zde riziko, že firma bude muset prodat část stálých aktiv.

#### 4.1.2 UKAZATELE AKTIVITY

Tato skupina ukazatelů se snaží změřit, jak úspěšně využívá management podniku aktiva. Jelikož aktiva se člení na několik úrovní, tak i ukazatele rentability mohou být kalkulovány na různých úrovních: například aktiv celkových, dlouhodobých či oběžných. Pro každé odvětví jsou typické jiné hodnoty, a proto zejména u této skupiny ukazatelů platí, že je nutné hodnotit jejich stav či vývoj vždy ve vztahu k odvětví, ve kterém podnik působí. [3]

- **Obrat celkových aktiv** (Total Asset Turnover)

Měří účinnost veškerých aktiv. Je-li hodnota nižší, než je odvětvový průměr, měl by podnik buď zvýšit tržby, snížit celková aktiva, nebo obojí současně.

$$= \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Obrat by měl být co nejvyšší a doba obratu co nejnižší.

- **Obrat zásob** (Inventory Turnover)

$$= \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

- **Doba obratu zásob**

Odráží počet dní (let), po který trvá jedna obrátka [3]

$$= \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

- **Průměrná doba inkasa** (Average Collection Period, Receivables Turnover)

Vyjadřuje dobu čekání na platbu odběratelů. Tato doba se dá srovnávat s dobou splatnosti faktur. Delší doba znamená větší potřebu úvěrů a tím vyšší náklady.

Stav pohledávek se sleduje vzhledem k jejich bonitám, výše svědčí o vztahu firmy k zákazníkům. Ten, kdo produkuje moderní výrobky, o které je na trhu zájem, většinou potíže nemá. [3]

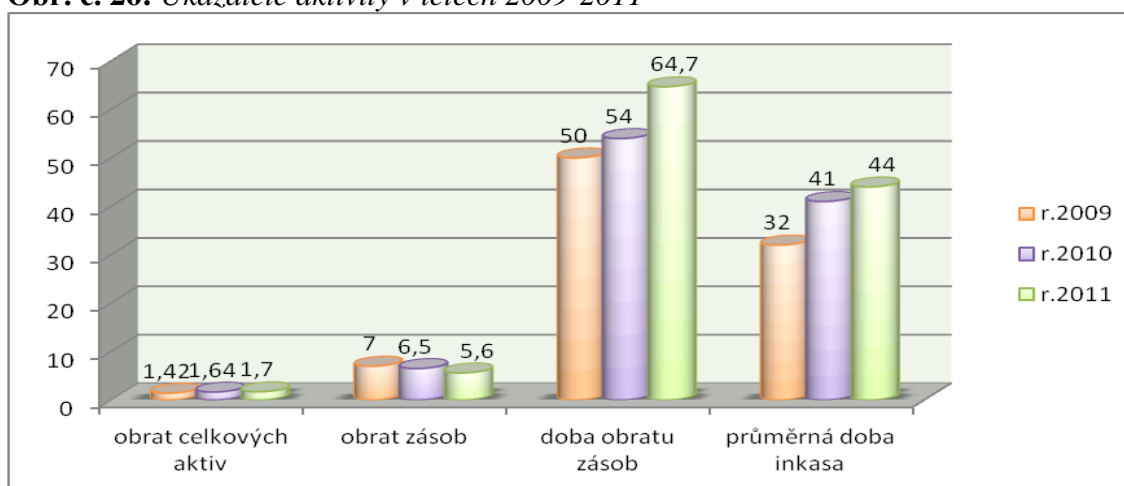
$$= \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$



**Tab. č. 2:** Výpočet ukazatele aktivity v letech 2009-2011 (v tis. Kč)

	rok 2009	rok 2010	rok 2011
Tržby	232 310	315 419	378 818
Aktiva	164 280	192 892	217 658
Oběžná aktiva	53 302	84 592	115 306
Zásoby	32 318	47 880	68 041
Tržby/360	645, 3056	876, 1639	1052
Pohledávky	20 895	35 994	46 075
Obrat celkových aktiv	1,42	1,64	1,7
Obrat zásob	7	6,5	5,6
Doba obratu zásob	50	54	64,7
Průměrná doba inkasa	32	41	44

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

**Obr. č. 26:** Ukazatele aktivity v letech 2009-2011

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

Obrat celkových aktiv v roce 2009 se pohyboval lehce pod normou. Pokud je hodnota ukazatele menší než 1,5 je nutno prověřit možnosti efektivního snížení celkových aktiv. V roce 2010 obrat celkových aktiv dosáhl doporučené hodnoty, která se pohybuje v intervalu 1,6 – 3. V roce 2011 hodnota ukazatele byla nejvyšší, znamená to, že společnost začala efektivně využívat zařízení, strojů a ostatních stálých aktiv.

Doba obratu zásob se každým rokem zvyšuje, znamená to, že v roce 2011 od okamžiku nákupu zboží do okamžiku prodeje zboží leží zboží průměrně 64 dnů na skladu. U výrobní společnosti KLAUS Timber a. s. zahrnuje tato hodnota celý výrobní cyklus, tedy od okamžiku nákupu materiálu, přes výrobu, do okamžiku prodeje výrobků. Pro firmu tato skutečnost, že se na skladu zdržuje zboží necelých 65 dnů, není příliš dobrým ukazatelem. Společnost potom potřebuje více zdrojů k financování zásob.

Obrat zásob každoročně klesá, v roce 2011 se zásoby obrátily necelých 6krát, po necelých 65 dnech. Snižující se obrat zásob značí, že firma má zastaralé zásoby.

Z výše uvedeného také vyplývá, že vyrovnaní firemních závazků se každoročně zhoršuje. Za optimální vývoj v daném odvětví lze považovat dobu splatnosti pohledávek 30 - 35 dní. Zvyšující se průměrná doba inkasa je způsobena pozdními platbami odběratelů.

#### 4.1.3 UKAZATELE RENTABILITY

Tato skupina ukazatelů je obvykle sledována nejvíce.

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.

Ukazatelů rentability se používá pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti podniku, pomocí nich se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku.[14]

- **Rentabilita celkových aktiv (ROA)**

$$= \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \text{ [\%]}$$

- **Rentabilita tržeb (Profit Margin on Sales)**

$$= \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times 100 \text{ [\%]}$$

Měří, kolik korun zisku přinesla podniku jedna koruna tržeb.

Pokud je ukazatel rentability tržeb nižší než konkurenční, znamená to, že podnik používá nižších cen, má vyšší náklady k dosažení tržeb, nebo obojí.

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - return on equity)**

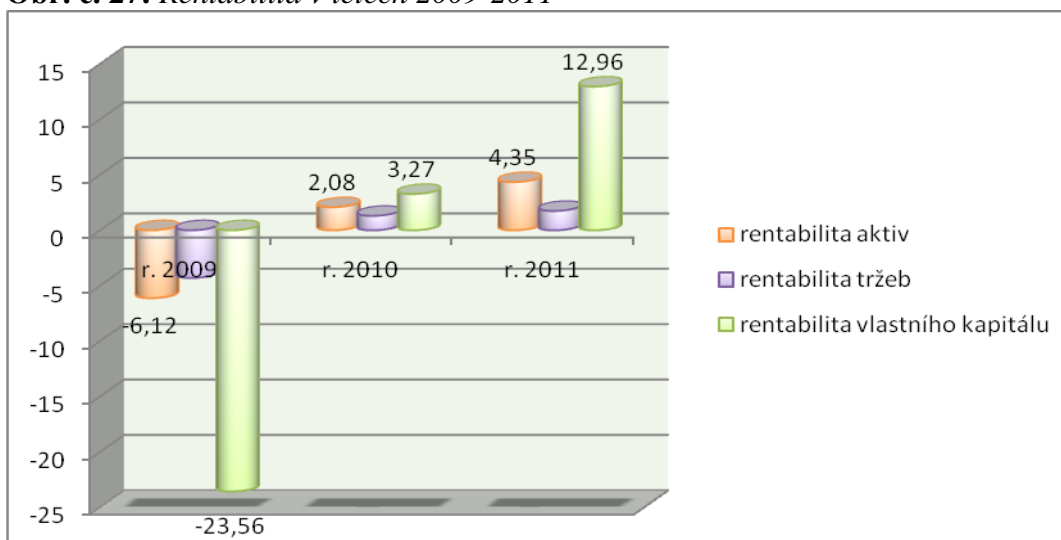
Udává, kolik čistého zisku připadá na kapitál investovaný akcionáři či vlastníky podniku. Určuje, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. [12]

$$= \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 \text{ [\%]}$$

**Tab. č. 3:** Výpočet ukazatelů rentability (v %)

	rok 2009	rok 2010	Rok 2011
<i>Zisk (v tis. Kč)</i>	- 12 046	2 345	6 578
<i>Aktiva celkem (v tis. Kč)</i>	164 280	192 892	217 658
<i>Vlastní kapitál (v tis. Kč)</i>	46 016	47 529	50 774
<i>Tržby (v tis. Kč)</i>	232 310	315 419	378 818
<i>Nákladové úroky (v tis. Kč)</i>	1 987	1 672	2 891
<i>EBIT (v tis. Kč)</i>	-10 059	4 017	9 469
Rentabilita aktiv	-6,12	2,08	4,35
Rentabilita tržeb	-4,3	1,3	1,74
Rentabilita vlastního kapitálu	-23,18	4,93	12,96

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

**Obr. č. 27:** Rentabilita v letech 2009-2011

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

Rentabilita tržeb v roce 2009 dosahovala záporných hodnot, což znamená, že firma vyráběla s mnoha vyššími náklady. Od roku 2010 tento ukazatel začal pomalu šplhat nahoru, ale i přesto by se firma měla zaměřit na výrazné snižování nákladů.

U rentability vlastního kapitálu v roce 2009 byl zjištěn záporný výsledek, v roce 2010 hodnota ukazatele začala pomalu růst. Průměrná hodnota ROE v daném odvětví je 9%, v roce 2011 hodnota ukazatele podniku dokonce činila 12,96%. Tento výsledek lze považovat za velice pozitivní. Průměrná hodnota ukazatele ROA ve zpracovatelském průmyslu činí 10%. Zatím společnost výše uvedených doporučených hodnot nedosahuje, ale z grafu je zřejmé, že se daná situace velmi zlepšila a již se pomalu přibližuje k uspokojivým výsledkům.

#### 4.1.4 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Tento druh ukazatele sleduje vztah mezi cizími zdroji a vlastními zdroji.

- **Zadluženost** (Interest Coverage)

Vyšší zadluženost by pro majitele firmy mohla být zajímavá, protože ta zvyšuje míru výnosnosti vlastního kapitálu. Naopak věřitelé rádi vidí nízkou zadluženost, protože ta jim zaručuje v případě likvidace podniku zcela uspokojené pohledávky.

$$= \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

- **Úrokové krytí**

Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát zisk převyšuje placené úroky.

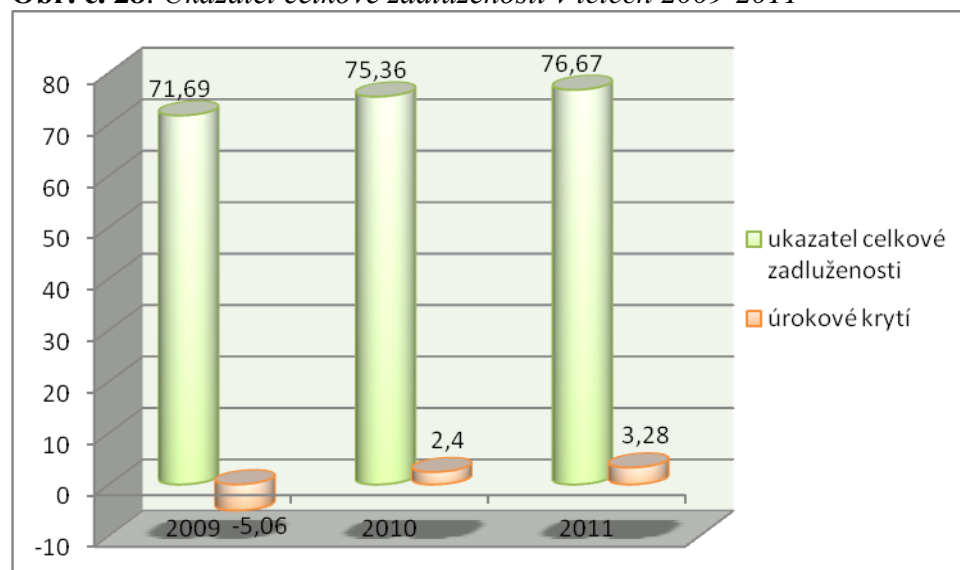
$$= \frac{\text{EBIT}}{\text{úrok}}$$

**Tab. č. 4:** Výpočet ukazatele celkové zadluženosti v (%)

	rok 2009	rok 2010	Rok 2011
<i>Cizí zdroje (v tis. Kč)</i>	<i>117 767</i>	<i>145 363</i>	<i>166 884</i>
<i>Aktiva (v tis. Kč)</i>	<i>164 280</i>	<i>192 892</i>	<i>217 668</i>
<i>Nákladové úroky</i>	<i>1 987</i>	<i>1 672</i>	<i>2 891</i>
<i>EBIT</i>	<i>- 10 059</i>	<i>4 017</i>	<i>9 469</i>
Ukazatel celkové zadluženosti	71,69	75,36	76,67
Úrokové krytí	- 5,06	2,40	3,28

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

**Obr. č. 28:** Ukazatel celkové zadluženosti v letech 2009-2011



Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

Doporučovaná hodnota zadluženosti ve zpracovatelském průmyslu se pohybuje v rozmezí 30-50%. V roce 2009 podnik byl zadlužen na 71,69%, v roce 2011 se zadluženost firmy dokonce vzrostla na 76,67%. Růst tohoto ukazatele je velmi znepokojivý. Společnost by si měla dát velký pozor na zvyšující se trend zadluženosti, protože hranice 60% je kritická.

Firma si každý rok pořizuje na leasing velký počet strojů, osobních automobilů, přívěsů a vysokozdvížných vozíků. Ani roky 2010 a 2011 nebyly výjimkou a firma si najala formou finančního leasingu několik tandemových velkoobjemových souprav SCANIA, několik osobních automobilů, vysokozdvížných vozíků a také jednu zkracovací pilu. V důsledku této skutečnosti se závazky podniku každoročně zvyšují a následně roste i ukazatel celkové zadluženosti.

Hodnota ukazatele úrokového krytí by neměla klesnout pod hranici 3. V roce 2011 tento ukazatel dosahoval nejvyšší hodnoty za poslední tři roky. Tuto skutečnost lze hodnotit velice kladně. V případě, že tento ukazatel bude roven 1, znamená to, že celý zisk podniku připadne na zaplacení úroků.

#### 4.1.5 UKAZATELE PRODUKTIVITY

Tato poměrně nově sledovaná skupina ukazatelů zachycuje výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance. [3]

- **Výnosy na pracovníka**

Tento ukazatel vyjadřuje poměr mezi celkovými výnosy podniku a celkovým počtem pracovníků v daném podniku.

$$= \frac{\text{výnosy}}{\text{počet pracovníků}}$$

- **Přidaná hodnota na pracovníka**

Ukazatel přidané hodnoty na pracovníka představuje poměr mezi celkovou přidanou hodnotou podniku a celkovým počtem pracovníků v daném podniku. Přidaná hodnota jako taková je ekonomickým ukazatelem měřícím finanční výkonnost podniku.

$$= \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

- **Výnosy na 1 Kč osobních nákladů**

$$= \frac{\text{výnosy}}{\text{osobní náklady}}$$

- **Přidaná hodnota na 1 Kč osobních nákladů**

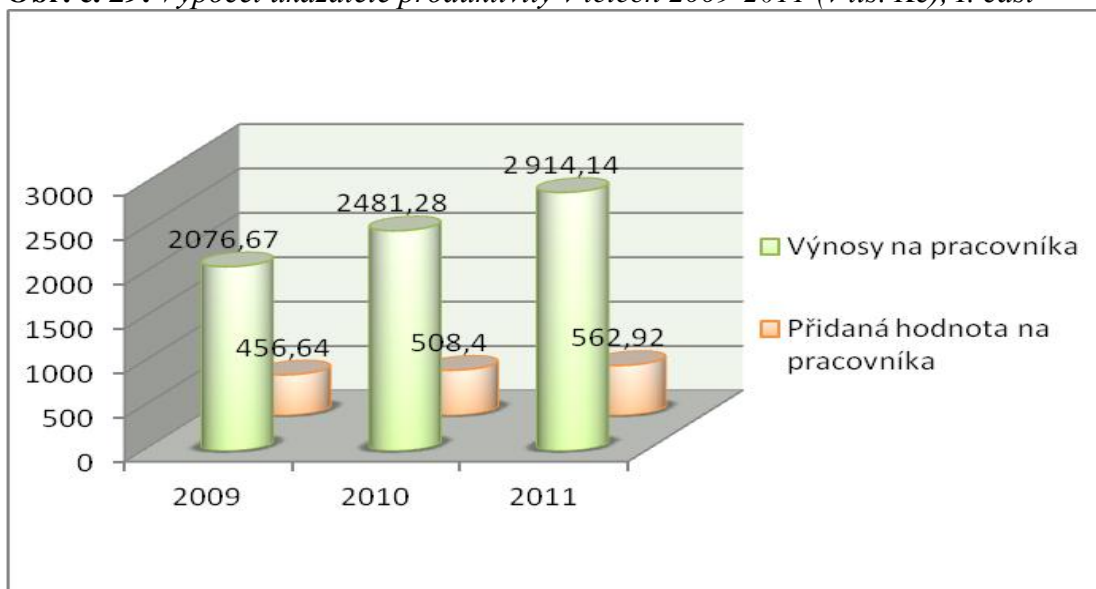
$$= \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady}}$$

**Tab. č. 5:** Vývoj produktivity KLAUS Timber a. s. v letech 2009-2011 (v tis. Kč)

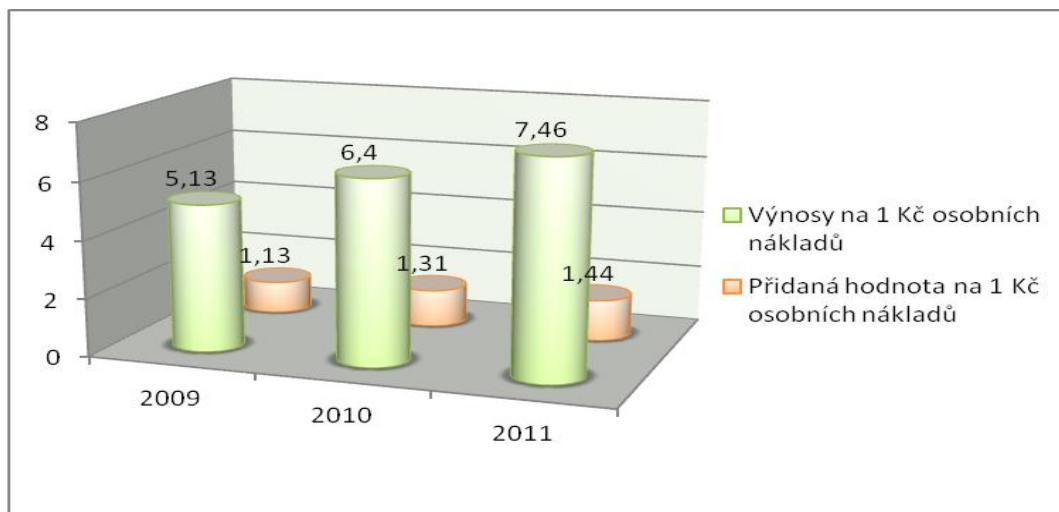
	rok 2009	rok 2010	Rok 2011
<i>Výnosy</i>	245 047	334 973	407 981
<i>Přidaná hodnota</i>	53 883	68 634	78 809
<i>Osobní náklady</i>	47 754	52 301	54 678
<i>Počet pracovníků</i>	118	135	140
Výnosy na pracovníka	2 076,67	2 481,28	2 914,15
Přidaná hodnota na pracovníka	456,64	508,4	562,92
Výnosy na 1 Kč osobních nákladů	5,13	6,40	7,46
Přidaná hodnota na 1 Kč osobních nákladů	1,13	1,31	1,44

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

**Obr. č. 29:** Výpočet ukazatele produktivity v letech 2009-2011 (v tis. Kč), I. část



Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

**Obr. č. 30:** Výpočet ukazatele produktivity v letech 2009-2011 (v tis. Kč), II. část

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

Výnosy na pracovníka každým rokem značně rostou, v roce 2011 dosáhly dokonce 2 914,15 tis Kč. Průměrná přidaná hodnota na pracovníka v daném odvětví se pohybuje mezi 730 tis Kč a 1 mil Kč. Hodnota tohoto ukazatele neustále roste a v roce 2011 dosáhla 562,92 tis Kč, což je nelepší výsledek za poslední tři roky. V roce 2009 firmu zasáhla krize, a proto ukazatele produktivity byly nejnižší. Hodnoty všech ukazatelů mají rostoucí trend. Tato skutečnost představuje pro firmu velmi pozitivní signál.

#### 4.2 BONITNÍ A BANKROTNÍ MODEL PŘI FINANČNÍ ANALÝZE FIRMY

Zejména pro bankovní instituce je vždy velmi důležité odhadnout finanční situaci firmy a zvážit, zda firmě půjčit nebo nepůjčit. Z tohoto důvodu si bankovní domy vytvářejí systémy hodnocení bonity firem, jejichž výsledků je následně využíváno při ohodnocování rizika, které bankovní instituce ponese, poskytne-li firmě úvěr.

Metod a postupů hodnocení bonity firmy a předvídání případného bankrotu existuje nesčetně a finanční instituce většinou svoje postupy tají, neboť se jedná o jejich know-how. Nicméně ve všech modelech hrají podstatnou roli finanční ukazatele. [3]

##### 4.2.1 KRALICKŮV RYCHLÝ TEST

P. Kralicek vybral z jednotlivých skupin ukazatelů čtyři následující ukazatele a podle jejich výsledných hodnot přiděluje firmě body.

- **Kvóta vlastního kapitálu**

Vypovídá o finanční síle firmy měřené podílem vlastního kapitálu na celkové bilanční sumě.

$$= \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$$

- **Doba splácení dluhu z cash flow**

Tento ukazatel vyjadřuje, za jakou dobu by byl podnik schopen splatit všechny své dluhy, pokud by každý rok generoval stejné cash flow jako v právě analyzovaném období.

$$= \frac{\text{krátkodobé + dlouhodobé závazky}}{\text{cash flow}}$$

cash flow = výsledek hospodaření + odpisy + změna stavu rezerv

- **Cash flow v tržbách**

$$= \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}}$$

- **Rentabilita aktiv**

Tento ukazatel byl blíže rozebrán v podkapitole 4.1.4.

Na základě dosažených hodnot za jednotlivé ukazatele se firmě přidělí bod (podle dále uvedené tabulky) a výsledná známka se stanoví jako prostý aritmetický průměr bodů za jednotlivé ukazatele. [3]

**Tab. č. 6: Kralickův test – stupnice hodnocení ukazatelů**

Ukazatel	<u>Výrobně</u> 1	<u>Velmi dobře</u> 2	<u>Dobře</u> 3	<u>Špatně</u> 4	<u>Ohrožení</u> 5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v tržbách	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Zdroj: [3]

**Tab. č. 7: Kralickův rychlý test**

	rok 2009	rok 2010	Rok 2011
<i>Aktiva celkem (v tis. Kč)</i>	164 280	192 892	217 658
<i>Vlastní kapitál (v tis. Kč)</i>	46 016	47 529	50 774
<i>Krátkodobé závazky (v tis. Kč)</i>	75 649	66 742	87 845
<i>Dlouhodobé závazky (v tis. Kč)</i>	9 452	9 048	7 644
<i>Cash flow (v tis. Kč)</i>	-3 002	35 670	11 404
<i>Tržby (v tis. Kč)</i>	232 310	315 419	378 818
Kvóta vlastního kapitálu (v %)	28	25	23
Doba splácení dluhu z cash flow (v letech)	-28,35	2,12	8,37
Cash flow v tržbách (v %)	-1,3	11,3	3,0
ROA (v %)	-6,12	2,08	4,35

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)



**Tab. č. 8:** *Hodnocení firmy*

Hodnocení firmy	rok 2009	rok 2010	Rok 2011
Kvóta vlastního kapitálu (v %)	2	2	2
Doba splácení dluhu z cash flow (v letech)	5	1	3
Cash flow v tržbách (v %)	5	1	4
ROA (v %)	5	4	4
Průměr	4,25	2	3,25

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

V roce 2009 firma obdržela nejhorší průměrnou známku. Podle výše vypočítané tabulky je zřejmé, že v roce 2010 průměrná známka 2 znamenala pro firmu velký skok nahoru. V roce 2011 společnost obdržela opět horší průměrnou známku 3,25. Průměr byl ovlivněn zejména ukazatelem ROA a cash flow v tržbách. Výsledné známky se v jednotlivých letech výrazně liší.

#### 4.2.2 ALTMANŮV INDEX DŮVĚRYHODNOSTI

Edward Altman vytipoval na základě statistické analýzy souboru firem několik ukazatelů, které statisticky dokázaly předpovídat finanční krach firmy. Jednalo se o **diskriminační analýzu**. Jejím výsledkem je rovnice, do které se dosazují hodnoty finančních ukazatelů, a na základě výsledku se o firmě dá pravděpodobnostně předpovídat, zda se jedná o do budoucna prosperující firmu, či o adepta na bankrot. [3]

$$0.75 = 0,9 \times \text{ROE} + 0,4 \times \text{UK}$$

kde: ROE ... je rentabilita vlastního kapitálu,

UK ... úrokové krytí

**Tab. č. 9:** *Diskriminační analýza*

	rok 2009	rok 2010	Rok 2011
Rentabilita vlastního kapitálu	-23,18	4,93	12,96
Úrokové krytí	- 5,06	2,40	3,28
Diskriminační analýza	-22,89	5,40	12,98

Zdroj: vlastní

Pokud vychází hodnota vyšší než 0,75, firmu lze považovat za relativně bezpečnou. Naopak, hodnoty pod 0,75 jsou signálem případného blízkého bankrotu.

V roce 2009 hodnota ukazatele byla dokonce záporná. Firma měla velice negativní předpověď a mohlo by se zdát, že se společnost nacházela ve fázi úpadku. Už v roce 2010 se podnik KLAUS Timber a. s. uzdravil a hodnota ukazatele každým rokem roste, v roce 2011 dokonce činila 12,98.

#### 4.3 POROVNÁVÁNÍ PODNIKU S VÝVOJEM ODVĚTVÍ

Ve většině situací si při hodnocení výkonnosti podniku nevystačíme pouze s poměrovými ukazateli analyzovaného podniku, ale je zapotřebí zjištěný stav nějakým způsobem porovnat s prostředím, ve kterém se podnik nachází. Mezi nejčastější postupy patří porovnat podnik s vývojem celého odvětví. Do odvětví by samozřejmě měly být zařazeny „porovnatelné“ podniky. To znamená ty, které vykazují obdobné činnosti a jsou přibližně stejně velké. Obdobně nelze porovnávat firmy, které se liší fází životního cyklu, tj. například nově založené firmy s firmami již na trhu etablovanými. [3]

V následující tabulce byly vybrány průměrné hodnoty hlavních ukazatelů v rámci zpracovatelského průmyslu, konkrétně v oboru zpracování dřeva kromě nábytku.

**Tab. č. 10:** Porovnávání podniku s vývojem odvětví v letech 2009-2010

2010 (v %)	KLAUS Timber a. s.	Odvětvový průměr
Běžná likvidita	1,27	1,61
Rychlá likvidita	0,55	1,12
Obrat celkových aktiv	1,64	1,13
Obrat zásob	6,5	10,4
Doba obratu zásob	54	34,6
Průměrná doba inkasa	41	34
ROA	2,08	1,74
Rentabilita tržeb	1,3	2,04
Rentabilita vlastního kapitálu	3,27	8,65
Zadluženost	75,36	49
2009		
Běžná likvidita	0,70	2,34
Rychlá likvidita	0,28	1,57
Obrat celkových aktiv	1,42	1,07
Obrat zásob	7	9,8
Doba obratu zásob	50	36,9
Průměrná doba inkasa	32	31
ROA	-6,12	0,73
Rentabilita tržeb	-4,3	1,77
Rentabilita vlastního kapitálu	-23,18	6,31
Zadluženost	71,69	43

Zdroj: vlastní

Je patrné, že v roce 2009 průměrné hodnoty ukazatelů ve zpracovatelském průmyslu se výrazně liší od naměřených hodnot v podniku. Pouze průměrná doba inkasa je téměř totožná. V roce 2010 byly zjištěny lepší výsledky ukazatelů. Výrazně se zlepšila likvidita a rentabilita podniku. V roce 2009 byl zasažen hospodářskou krizí celý zpracovatelský průmysl.

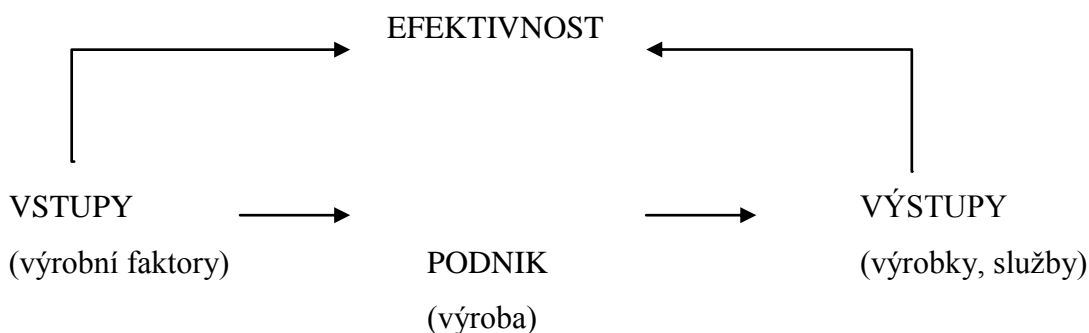
## 5 ANALÝZA EFEKTIVNOSTÍ A KONKURENCESCHOPNOSTÍ PODNIKU

### 5.1 UKAZATELE EFEKTIVNOSTI PODNIKU

Existuje několik faktorů, pomocí kterých lze posoudit, zda podnik vyrábí efektivně či nikoliv. Každá firma by měla vyrábět produkty, které dokáží uspokojit potřebu trhu s maximálním využitím všech výrobních faktorů. Zároveň je nezbytné, aby tyto výrobní faktory byly v optimálním množství a v optimální proporcii.

Efektivnost vyjadřuje určitý poměr výstupu ke vstupu.

**Obr. č. 31:** *Efektivnost podniku*



Zdroj:[11]

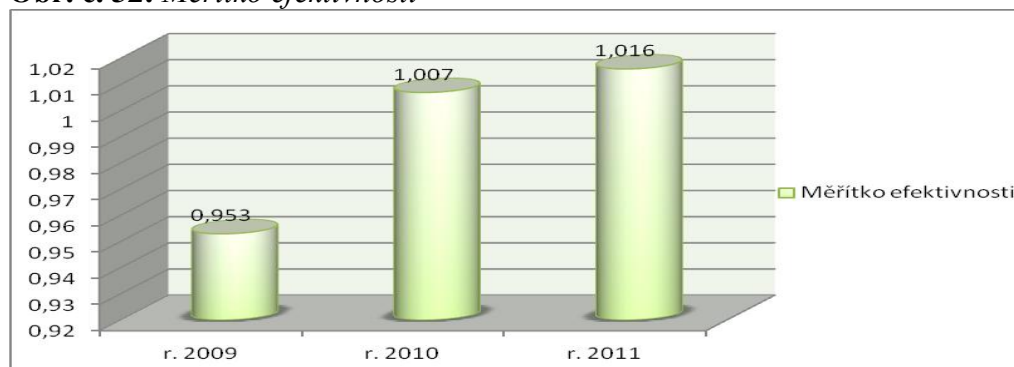
$$\text{měřítko efektivnosti} = \frac{\text{hodnota výstupu (output)}}{\text{hodnota vstupu (input)}}$$

**Tab. č. 11:** *Měřítko efektivnosti*

	rok 2009	rok 2010	Rok 2011
Výnosy	245 047	334 973	407 981
Náklady	257 093	332 628	401 403
Měřítko efektivnosti	0,953	1,007	1,016

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

**Obr. č. 32:** *Měřítko efektivnosti*



Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

Měřítkem efektivnosti je poměr hodnoty výstupu k hodnotě vstupu. Za výstup můžeme považovat hodnotu všech statků vyrobených za určité období, měřenou obvykle jako výnosy (tržby), nebo jako „čisté“ výnosy, tj. zisk. Za hodnotu vstupu můžeme považovat hodnotu výrobních faktorů spotřebovaných na daný výstup, tj. náklady, nebo vynaložený kapitál. [11]

Společnost KLAUS Timber a. s. vyráběla nejefektivněji v roce 2011, v roce 2009 firma hospodařila se ztrátou a ukazatel efektivnosti klesl na 0,953, v roce 2010 se firma začala pomalu vzpamatovávat. V roce 2011 hodnota ukazatele byla nejvyšší. Nepříliš pozitivní ukazatel efektivnosti ve firmě je způsoben vysokými vstupními náklady.

## 5.2 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

Konkurenceschopnost je velice důležitá pro každý podnikatelský subjekt. Pomocí daného ukazatele lze zjistit, nakolik efektivní je podnik na trhu, ve srovnání s ostatními podniky, které nabízejí podobné výrobky nebo služby. Každá společnost, která chce dosáhnout svých cílů na trhu, musí být konkurenceschopná. Musí zvládnout mnoha různých překážek. Důležitými pojmy jsou cena, kvalita výrobků i služeb, odlišnost nabízených výrobků i služeb, pružnost reagování a rozhodování. Velmi důležitá je i průběžná doba trvání jednotlivých činností – rychlost.

Firma už po několikáté úspěšně procházela výrobním auditem od velkých společností. Michal Kavan ve své knize [1] uvádí pět pojmů, které jsou velice důležité pro konkurenceschopnost podniků:

**Cena** – tento pojem představuje částku, kterou musí zákazník zaplatit za výrobek nebo službu. Jestliže jsou všechny faktory rozhodování podobné, zákazník si vybere levnější výrobek. Snižování ceny je možné, pokud snížíme ziskové rozpětí, nebo když snížíme výrobní náklady.

Firma má vyšší cenu než její konkurenti v blízkém okolí. Je to způsobem tím, že společnost KLAUS Timber a.s. musí mít velké zásoby materiálu na skladě, aby mohla rychle reagovat na objednávky, které musí být uskutečněny do 24 hodin. Dalším důvodem, proč má společnost vyšší ceny, jsou vysoké náklady na provoz v kanceláři.

**Kvalita** – je obecně řečeno shoda, nakolik výrobek / služba dle zákazníka slouží svému účelu. Kvalita souvisí s mnoha hledisky. Použitými materiály, vykonanou prací i vzhledem.

Společnost dlouhodobě dodává svoje výrobky automobilovému průmyslu, které jsou velmi náročné na kvalitu produktů. Na rozdíl od konkurence každý výrobek na firmě prochází dlouhým řetězcem kontroly kvality. Poslední dva roky firma zaměstnává několik „kontrolorů kvality“. Společnost získala certifikát CFCS. Viz. příloha C

**Odlišnost nabízených výrobků a služeb** – se týká specifických rysů: vzhledu, nákladů provozu, snadné obsluhy, rozmístění ovládacích prvků, záruky, atd. Odlišnost je příčinou preference našeho výrobku před konkurenčním a důvodem, proč zaplatit.

Firma má rychlostní stroje, které vyrobí rychle a kvalitně výrobky.

**Pružnost** – tento pojem představuje schopnost reagovat na změny. Na trhu uspěje ten výrobce, který na změny čeká a rychle jich využívá ve svůj prospěch.

KLAUS Timber a. s. má velké zásoby na skladě, proto velice rychle může reagovat na objednávky.

**Krátká průběžná doba trvání** – jednotlivých činností znamená být připraven rychleji než konkurent. Být schopen dát zákazníkovi rychleji co potřebuje. Rovněž se tím rozumí schopnost přicházet čím dál častěji na trh s novými výrobky a službami.

Společnost má svůj vlastní provoz, proto je firma vždycky připravená na jakoukoliv objednávku, jak v typickém, tak i v atypickém sortimentu.

Společnost KLAUS Timber a. s. je druhý největší výrobce palet v ČR.

**Obr. č. 33:** *Faktory konkurenceschopnosti výrobku*



Zdroj: Vlastní (zpracováno dle [12])

Aby podnik dosáhnul konkurenční schopnosti výroby, musí se více zaměřit na dlouhodobé investice než jen na krátkodobé finanční výsledky. Společnosti by také přispělo, kdyby se víc zapojovala do mezinárodní spolupráce.

## 6 NÁKLADY PODNIKU

Konkurence v dnešní době je téměř všude. Pro podniky to představuje velkou výzvu a potenciál. Je nezbytné zmínit se o skutečnosti, že společnosti, které chtějí přežít, by měly rychle reagovat na změny a požadavky trhu. Podniky vedou neustálý boj o udržení tržní pozice a snaží se získat a uspokojit, co nejvíce zákazníků. Toto všechno nutí firmy optimalizovat náklady poskytovaných výkonů a vyhrávají vždy jen ty podniky, které umějí řídit své náklady a využít svůj potenciál, který jim globalizovaný svět nabízí.

Náklady podniku představují peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů, které jsou účelně vynaložené na tvorbu podnikových výnosů a další náklady spojené s činností podniku.

Takovým způsobem jsou vnímány náklady podniku ve finančním účetnictví, které tvoří základ pro výpočty daní. Z ekonomického hlediska náklady charakterizují to, co skutečně bylo obětováno, tj. že náklady necharakterizují jen to, co bylo v penězích zapláceno, ale i všechno, co bylo obětováno. Příkladem ekonomických nákladů beze sporu můžou být úroky z vlastního kapitálu, ušlá mzda podnikatele atd. Ekonomické náklady slouží i pro výpočet ekonomického zisku, který vypočítáme podle následujícího vzorce:

$$\text{ZISK} = \text{VÝNOSY} - \text{NÁKLADY} \text{ [11]}$$

**Tab. č. 12:** *Ekonomický zisk podniku KLAUS Timber a. s. (v tis.Kč)*

	rok 2009	rok 2010	Rok 2011
<i>Zisk</i>	-12 046	2 345	6 578
<i>Výnosy</i>	245 047	334 973	407 981
<i>Náklady</i>	257 093	332 628	401 403

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

V roce 2009 firmu KLAUS Timber a. s. zasáhla krize, která byla způsobena značným poklesem poptávky po dřevěných obalech. Dalším důležitým faktorem, který viditelně přispěl ke vzniku krize a platební neschopnosti, byla kurzová ztráta. Proto firma v roce 2009 hospodařila se ztrátou.

Společnost v roce 2011 dosáhla největšího zisku za posledky tři roky, což je pro firmu velmi pozitivní zpráva.

## 6.1 DRUHOVÉ TŘÍDĚNÍ NÁKLADŮ

Druhové třídění nákladů vychází z výrobních faktorů - práce (osobní náklady), dlouhodobý hmotný majetek (odpisy), materiál (spotřeba materiálu a energie aj.). V praxi je druhové třídění podrobnější, jak o tom svědčí základní podnikový výkaz o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku – výkaz zisku a ztrát. [11] Základní nákladové druhy rozdělujeme následujícím způsobem:

- Spotřeba materiálu, energie a externích služeb,
- Osobní náklady (mzdy, platy, provize, náklady na sociální zabezpečení, sociální náklady),
- Odpisy hmotného i nehmotného majetku
- Finanční náklady (nákladové úroky aj.)

**Tab. č. 13:** *Druhové třídění nákladů ve společnosti KLAUS Timber*

Druhové třídění nákladů ve společnosti KLAUS Timber
1. Náklady vynaložené na prodané zboží
2. Spotřeba materiálu, energie a externích služeb
3. Osobní náklady
4. Daně a poplatky
5. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
6. Ostatní provozní náklady
7. Nákladové úroky
8. Ostatní finanční náklady

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

## 6.2 ÚČELOVÉ TŘÍDĚNÍ NÁKLADŮ

Tato skupina nákladů se třídí podle útvarů a podle výkonů. Střediska jako je například slévárna, mechanická dílna, odbytový útvar atd., představují vnitropodnikový útvar.

### ***Třídění nákladů podle útvarů***

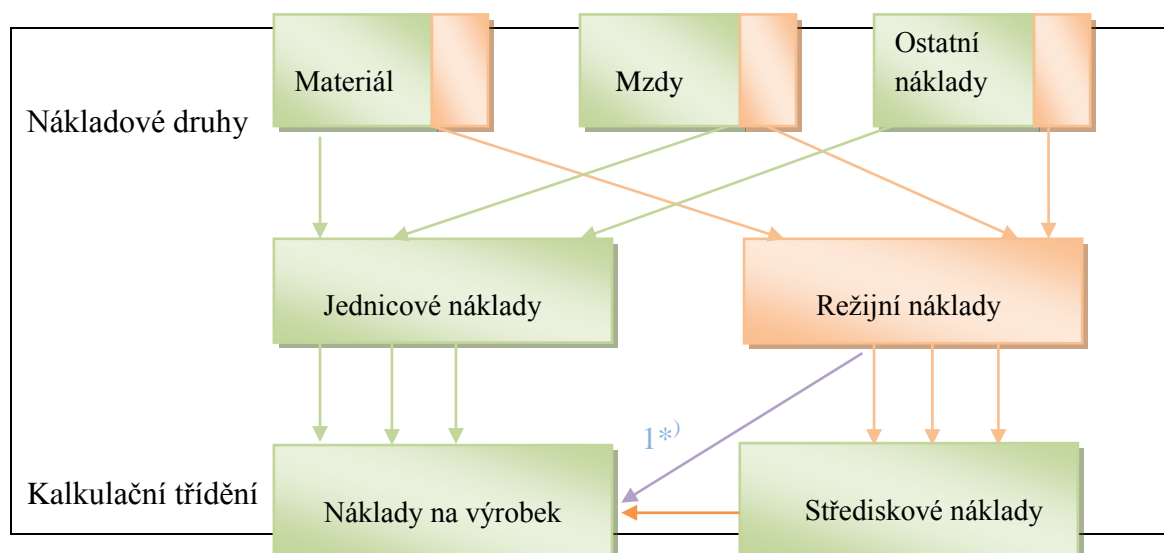
Jedná se o určité pozorování nákladů podle středisek. Pod pojmem jednicové náklady střediska se rozumí takový náklady, které lze přímo připočítat určitému nákladovému středisku. Režijní náklady jsou poněkud jiné, nelze je připočítat přímo, ale pouze pomocí určitého klíče. V podnicích se obvykle rozlišují režijní náklady materiálové, výrobní, správní a odbytové. Rozpočet obsahuje celkový přehled nákladů.

Třídění nákladů podle výkonů (kalkulační třídění nákladů) pomocí této skupiny nákladů lze zjišťovat náklady podle jednotlivých výrobků nebo služeb. Umožňuje zjistit rentabilitu výrobků. Lze rozlišovat dvě skupiny nákladů:

- jednicové (přímé) náklady, tyto náklady lze hospodárně zjistit a postupně je přiřadit jednotlivým druhům výrobků
- režijní (nepřímé) náklady, tyto náklady jsou společně vynakládány na více druhů výrobků nebo na chod celého útvaru (dílny, provozu, podniku), danou skupinu nákladů je nutné dovést na jednotlivé výrobky pomocí různých přírážek.

Písemný přehled o jednotlivých položkách nákladů a jejich úhrnu na kalkulační jednici nazýváme **kalkulace nákladů**. Přehled jednotlivých položek nákladů dává všeobecný kalkulační vzorec, který sice není závazný, ale používá jej většina podniků. [11]

**Obr. č. 34:** Vztah mezi druhovým, kalkulačním a střediskovým tříděním nákladů



Zdroj: Vlastní (zpracováno dle [11])

1\*) bez středisek

2\*) se středisky

Pro bližší seznámení s náklady podniku, jsou vybrány čtyři výrobky společnosti, konkrétně palety IPPC, IPPC sušená, paleta bez kůry a s obsahem kůry. Ke každé paletě je uvedena její fakturační cena a přímé náklady vynaložené na její výrobu.



**Tab. č. 14:** *Jednicové náklady na výrobky*

Výrobek (paleta)	Přímý materiál na jeden výrobek	Přímé mzdy na jeden výrobek	Přímá výrobní režie	Fakturační cena výrobku v Kč
IPPC Sušená	59	15	8	98
IPPC Paleta	51	15	7.5	90
Paleta bez obsahu kůry	48	15	7,5	88
Paleta s obsahem kůry	45	15	6	86

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

### 6.3 NÁKLADY PODLE ZÁVISLOSTI NA ZMĚNÁCH OBJEMU VÝROBY

Náklady lze třídit podle závislosti na změnách objemu výroby a to na variabilní (proměnné) a fixní (stálé).

**Variabilní náklady** jsou takové náklady, které se mění se změnami výroby, např. jednicové mzdy, jednicový materiál. Tyto změny jsou buď proporcionální (rostou stejně rychle), neproporcionálně (rostou rychleji), nebo podproporcionálně (rostou pomaleji).

**Fixní náklady** nejsou závislé na měnícím se objemu výroby. Náklady se mění skokem až při změně výrobní kapacity.

Vztah nákladů a objemu produkce se dá zachytit matematickými funkcemi – nákladové funkce. Lineární funkce, zachycující proporcionální růst nákladů má tvar:

$$N = F + n \cdot q \text{ [11]}$$

kde: N ... celkové náklady v Kč

Q ... objem výroby v naturálních jednotkách

N ... variabilní náklady na 1 jednotku

F ... fixní náklady

Rok 2009:  $N = 40\,137 \cdot 4\,300 + 25\,000\,000 = 197\,600\,000$  Kč

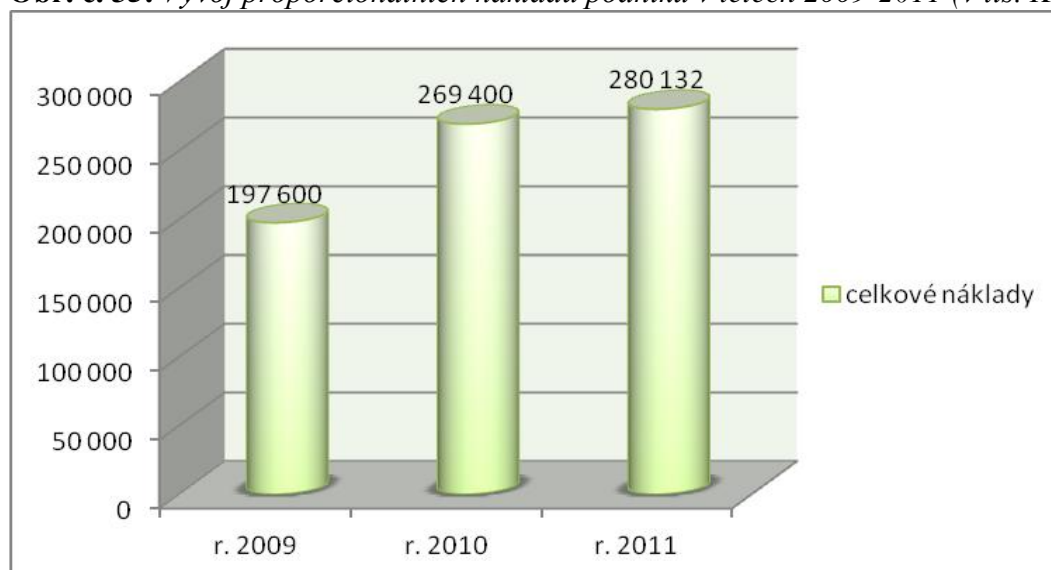
Rok 2010:  $N = 54\,300 \cdot 4\,500 + 25\,000\,000 = 269\,400\,000$  Kč

Rok 2011:  $N = 56\,073 \cdot 4\,550 + 25\,000\,000 = 280\,132\,150$  Kč

**Tab. č. 15:** *Výpočet proporcionálního růstu nákladů podniku*

Rok	Prodané řezivo v paletách (m <sup>3</sup> )	Variabilní N na 1 jednotku	FN (v tis. Kč)	Celkové N (v tis.Kč)
2009	40 137	4 300	25 000	197 600
2010	54 300	4 500	25 000	269 400
2011	56 073	4 550	25 000	280 132

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

**Obr. č. 35:** *Vývoj proporcionálních nákladů podniku v letech 2009-2011 (v tis. Kč)*

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

V roce 2011 se objem výroby i velikost nákladu se zvýšil o 4%. V předchozích letech se náklady podniků měnily stejným způsobem jako v roce 2011.

## 7 ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE PODNIKU A NÁVRH NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

### 7.1 ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE PODNIKU

Je velice nepravděpodobné, aby společnost vykazovala ideální výsledky ve všech ukazatelích. Každá firma má své silné i slabé stránky a její finanční situaci lze posuzovat až po vyhodnocení více ukazatelů najednou. Není vyloučeno, že po provedení finanční analýzy se zjistí, že podnik se nachází v krizové situaci. V žádném případě není dobré předpovídat obrat na základě krátké časové řady, v této fázi vývoje. Je velice důležité sledovat celkový vývoj podniku i v případě, kdy čísla za poslední vypočtené období naznačují zlepšování situace. Objektivní pohled na ekonomickou situaci podniku teprve ukáže pohled na delší vývojový trend.

Následující tabulka zachycuje poznatky z finanční analýzy podniku.

**Tab. č. 16:** *Finanční analýza podniku KLAUS Timber a. s.*

Ukazatele likvidity	2009	2010	2011
Běžná likvidita	0,7	1,27	1,31
Rychlá likvidita	0,28	0,55	0,54
Okamžitá likvidita	0,002	0,01	0,01
Čistý pracovní kapitál	-46 097	-16 372	-26 644
Ukazatele aktivity			
Obrat celkových aktiv	1,42	1,64	1,7
Obrat zásob	7	6,5	5,6
Doba obratu zásob	50	54	64,7
Průměrná doba inkasa	32	41	44
Ukazatele zadluženosti			
Ukazatel celkové zadluženosti	71,69	75,36	76,67
Ukazatele rentability			
Rentabilita tržeb	-4,3	1,3	1,74
Rentabilita aktiv	-6,12	2,08	4,35
Rentabilita vlastního kapitálu	-23,56	3,27	12,96
Ukazatele produktivity			
Výnosy na pracovníka	2 076,67	2 481,28	2 914,15
Přidaná hodnota na pracovníka	456,64	508,4	562,92
Výnosy na 1 Kč osobních nákladů	5,13	6,40	7,46
Přidaná hodnota na 1 Kč osobních nákladů	1,13	1,31	1,44

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

**Tab. č. 17:** *Bonitní a bankrotní modely při finanční analýze firmy*

Kralickův rychlý test	rok 2009	rok 2010	Rok 2011
Průměrná známka	4,25	2	3,25
Altmanův index důvěryhodnosti			
Diskriminační analýza	-22,89	5,40	12,98

Zdroj: Vlastní (zpracováno dle interních materiálů)

Finanční analýza ukázala, že hodnota oběžných aktiv firmy v roce 2009 nestačilo k pokrytí všech jejích krátkodobých závazků. V roce 2010 se společnost zaměřila na zvyšování likvidity, výrazně se zvýšila oběžná aktiva a zároveň se snížily krátkodobé závazky. To znamená, že v roce 2010 byl podnik schopen uhradit své závazky, aniž by prodal své zásoby. V roce 2011 se krátkodobé závazky opět vzrostly a byly nejvyšší za poslední tři roky.

V roce 2010 a 2011 obrat celkových aktiv dosáhl doporučené hodnoty, která se pohybuje v intervalu 1,6 – 3. Firma začala efektivně využívat zařízení, strojů a ostatních stálých aktiv, a proto jej lze ohodnotit jako velmi dobrý. Doba obratu zásob se každým rokem ve společnosti zvyšuje, znamená to, že firma potřebuje více zdrojů k financování zásob. Obrat zásob se každoročně klesá, v roce 2011 se zásoby obrátily přibližně 5krát, po necelých 65 dnech. Snižující se obrat zásob značí, že firma má zastaralé zásoby.

Ukázalo se, že firma každým rokem čeká pořád delší dobu na platbu odběratelů. V důsledku toho firmě chybí finanční prostředky, které jsou vázané v nesplacených pohledávkách, a tak své závazky hradí za dlouhou dobu.

Firma si každý rok pořizuje na leasing velký počet strojů, osobních automobilů, přívěsů a vysokozdvizných vozíků. V důsledku této skutečnosti se závazky podniku každoročně zvyšují a následně roste i ukazatel celkové zadluženosti. V roce 2011 zadluženost se pohybovala v rizikových číslech 76,67%.

Co se týče ukazatelů rentability, zde firma nedosahuje uspokojivých výsledků. Hodnoty ukazatelů se v průběhu let sice pomalu rostou, ale i přesto, by se společnost KLAUS Timber a. s. měla zaměřit na výrazné snižování nákladů.

Velice pozitivním signálem pro firmu je rostoucí trend hodnoty všech ukazatelů produktivity.

Bonitní a bankrotní modely ukázaly, že firma v roce 2009 se nacházela ve fázi úpadku. Už v roce 2010 se podnik KLAUS Timber a. s. uzdravil. Jedná se o velice pozoruhodnou skutečnost. Při výpočtu kralického rychlého testu firma obdržela nejhorší průměrnou známku v roce 2009. V roce 2010 se známka zlepšila na 2, což je nejlepší známka za poslední tři roky. Průměr byl nejvíce ovlivněn nízkou hodnotou ukazatele ROA a cash flow v tržbách.

Z výsledku diskriminační analýzy bylo zjištěno, že firma v roce 2009 měla velice špatnou předpověď, ale už od roku 2010 hodnoty ukazatele jsou velice pozitivní a firma beze sporu, se mohla těšit na lepší časy.

## 7.2 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ EKONOMICKÉ SITUACE PODNIKU

Pro zpracování návrhu na řešení výrobních problému podniku se vycházelo z výsledků finanční analýzy chodu výroby, z analýzy nákladů podniku, ale i z analýzy efektivnosti a konkurenceschopnosti podniku.

### Vysoké vstupní náklady k objemu prodeje

V roce 2009 se firmy značně dotkla finanční krize. Největším problémem byly vysoké mzdové náklady na jednotku objemu prodeje. Firma nedokázala reagovat na prudké snižování fakturačních cen a na měnící se poptávku. **V daném roce výrazně klesnul objem prodaných výrobků a mzdové náklady zůstaly stejné.** Což znamenalo pro firmu značné finanční ztráty.

V kapitole č. 6 byla sestavená tabulka, ve které jsou uvedeny jednicové náklady podniku na určité výrobky, konkrétně:

- přímé mzdové náklady 15 - 20%
- náklady na přímý materiál, jako je řezivo a hřebíky 55 – 70%
- provozní náklady, jako je servis, opravy a nafta činí 5 – 9%

Vstupní náklady společnosti se pohybují v poměrně širokém intervalu, proto pro efektivní hospodaření firmy KLAUS Timber a. s. je velmi důležité, aby firma dokázala rychle reagovat na změny prodejních cen a regulovat vstupní náklady, tak aby se pohybovaly na spodních hranicích intervalu, tj. přímé mzdové náklady 15%, náklady na přímý materiál 55% a provozní náklady 5%.

**Vytváření finanční pojistné zásoby v Kč**

Aby firma mohla rychle reagovat na výkyvy v prodejních a vstupních cenách, aby si dokázala udržet kvalifikovanou pracovní sílu, by měla hledat cestu k získání dalších finančních zdrojů, nejen z provozní činnosti. Proto by bylo dobré, kdyby se firma věnovala více obchodu, tzv. nákup a prodej bez žádných dalších nákladů na zpracování.

**Vysoká zadluženost**

Podle výše propočteného ukazatele zadluženosti se ukázalo, že firma KLAUS Timber a. s. dosahuje v posledních třech letech rizikových hodnot. Společnost si od roku 2008 pořizuje na leasing velké množství strojů a dopravní prostředků, tím se zvýšily její závazky. Firma by měla aspoň dva roky přestat investovat nebo si pořádně promyslet a investovat do strojů, které sníží mzdové náklady podniků, a který za krátkou dobu bude přinášet zisk.

**Vysoké náklady na dopravu**

V roce 2005 firma otevřela nový provoz v Dražkově, který se nachází 22 km od hlavního provozu v Kladrubcích. V roce 2008 si firma pořídila skladovací prostory v Nepomuku a ve Dvorku (10 km) u Nepomuku (11 km). Každý den jeden kamion převáží materiál z Dražkova do Kladrubec a následně hotové výrobky z Kladrubec na sklad do Nepomuku nebo do Dvorce.

Velká vzdálenost mezi provozy a sklady způsobila značný nárůst nákladů firmy. Od roku 2008 náklady na vnitropodnikovou dopravu tvoří každoročně od 3 do 4 mil Kč.

Pro firmu by určitě bylo finančně více přijatelné, kdyby dva provozy i sklady byly nedaleko od sebe a s tím spojené investice by měly návratnost za cca 3 až 4 roky.

**Návrh na zlepšení vycházející z modelu v MS Excelu**

Největším problémem KLAUS Timber a. s. jsou vysoké náklady, proto byl pro společnost navrhnut model, který minimalizuje náklady firmy a zároveň provádí analýzu efektivity výroby na jednotlivých strojích, různých druhů palet, které mají odlišné vstupní náklady na přímý materiál a vynaloženou práci na její výrobu. Celý model byl vyřešen v programu „Řešitel“ MS Excelu. Viz. Příloha D - E.

Model obsahuje devatenáct podmínek, z toho sedmnáct omezujících a dvě na splnění požadavků. Po vyřešení modelu se ukázalo, že společnost by měla omezit výrobu na ručních strojích a co nejvíce vyrábět na strojích CAPE a ATIKA.

Podle výše uvedeného výsledku modelu, by firma mohla nahradit část dělníků, novým moderním strojem, který bude vyrábět více a za nižší náklady.

## 8 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit ekonomickou situaci podniku KLAUS Timber a. s. a navrhnout zlepšení. K tomuto účelu bylo v práci zpracováno několik analýz, byl navrhnut model v programu „Řešitel“ a následně byl stanoven návrh na zlepšení ekonomické situace společnosti.

Při zpracování dané bakalářské práce byla prostudována odborná literatura, internetové zdroje a také se vycházelo z poznatků z interních zdrojů podniku.

Práce je členěna (včetně závěru) na osm kapitol, ve kterých se teoretické poznatky prolínají s praktickými.

Na úvod byl definován podnik a také bylo vybráno několik faktů ohledně podnikání. V další kapitole byla popsána základní charakteristika podniku KLAUS Timber a. s. Poté byly jednotlivě zpracovány analýzy okolí firmy, finanční analýza, jež si kladla za cíl zhodnotit, pro firmu ty nejdůležitější, poměrové ukazatele v období tří let. Dále následovala analýza efektivnosti a konkurenceschopnosti podniku a nakonec byly blíže rozebrány náklady podniku.

Na základě zjištěných výsledků byla zhodnocena situace společnosti a byl předložen návrh na její zlepšení, týkající se hlavně oblastí vysokých nákladů a zadluženosti podniku. Viz kapitola č. 7



## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Výpočet ukazatelů likvidity v letech 2009-2011 (v tis. Kč) .....	35
Tab. č. 2: Výpočet ukazatele aktivity v letech 2009-2011 (v tis. Kč) .....	38
Tab. č. 3: Výpočet ukazatelů rentability (v %).....	40
Tab. č. 4: Výpočet ukazatele celkové zadluženosti v (%) .....	41
Tab. č. 5: Vývoj produktivity KLAUS Timber a. s. v letech 2009-2011 (v tis. Kč).....	43
Tab. č. 6: Kralickův test – stupnice hodnocení ukazatelů.....	45
Tab. č. 7: Kralickův rychlý test .....	45
Tab. č. 8: Hodnocení firmy .....	46
Tab. č. 9: Diskriminační analýza .....	46
Tab. č. 10: Porovnávání podniku s vývojem odvětví v letech 2009-2010.....	47
Tab. č. 11: Měřítka efektivnosti .....	48
Tab. č. 12: Ekonomický zisk podniku KLAUS Timber a. s. (v tis.Kč) .....	51
Tab. č. 13: Druhé třídění nákladů ve společnosti KLAUS Timber .....	52
Tab. č. 14: Jednicové náklady na výrobky .....	54
Tab. č. 15: Výpočet proporcionálního růstu nákladů podniku .....	55
Tab. č. 16: Finanční analýza podniku KLAUS Timber a. s. ....	56
Tab. č. 17: Bonitní a bankrotní modely při finanční analýze firmy .....	57

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Životní cyklus podniku .....	6
Obr. č. 2: Průměrný počet zaměstnanců v letech 1988 – 2011 .....	10
Obr. č. 3: Provozovna Kladrubce .....	11
Obr. č. 4: Provozovna Dražkov .....	11
Obr. č. 5: Roční prodej m <sup>3</sup> řeziva v paletách .....	14
Obr. č. 6: Objem produkce pilin .....	15
Obr. č. 7: Objem produkce štěpky .....	15
Obr. č. 8: Paleta sušená 1200 x 1000 mm .....	16
Obr. č. 9: Víko - IPPC SUŠENÁ .....	16
Obr. č. 10: Přepřavní bedna .....	16
Obr. č. 11: Proces výroby .....	17
Obr. č. 12: Výroba v Dražkově .....	17
Obr. č. 13: Objem nařezané kulatiny v podniku KLAUS Timber a. s. ....	18
Obr. č. 14: Souprava SCANIA .....	18
Obr. č. 15: Firemní kamiony .....	19
Obr. č. 16: Organizační struktura KLAUS Timber a. s. ....	21
Obr. č. 17: Výroba a nákup materiálu .....	24
Obr. č. 18: Počet obyvatel v okresech Plzeňského kraje v letech 2006 - 2010.....	26
Obr. č. 19: Rozdělení obyvatel v Plzeňském kraji podle pohlaví v r. 2005 – 2010.....	27
Obr. č. 20: Věkové složení obyvatelstva Plzeňského kraje v letech 2000 - 2009.....	28
Obr. č. 21: Míra registrované nezaměstnanosti v krajích ČR k 31. 10. 2010.....	29
Obr. č. 22: Vývoj míry registrované nezaměstnanosti v okresech Plzeňského kraje .....	30
Obr. č. 23: Porovnání vybraných ukazatelů v Plzeňském kraji v roce 2009 .....	31
Obr. č. 24: Likvidita v letech 2009-2011 .....	35
Obr. č. 25: Čistý pracovní kapitál v letech 2009-2011 .....	36

---

Obr. č. 26: <i>Ukazatele aktivity v letech 2009-2011</i> .....	38
Obr. č. 27: <i>Rentabilita v letech 2009-2011</i> .....	40
Obr. č. 28: <i>Ukazatel celkové zadluženosti v letech 2009-2011</i> .....	41
Obr. č. 29: <i>Výpočet ukazatele produktivity v letech 2009-2011 (v tis. Kč), I. část</i> .....	43
Obr. č. 30: <i>Výpočet ukazatele produktivity v letech 2009-2011 (v tis. Kč), II. část</i> .....	44
Obr. č. 31: <i>Efektivnost podniku</i> .....	48
Obr. č. 32: <i>Měřítko efektivnosti</i> .....	48
Obr. č. 33: <i>Faktory konkurenceschopnosti výrobku</i> .....	50
Obr. č. 34: <i>Vztah mezi druhovým, kalkulačním a střediskovým tříděním nákladů</i> .....	53
Obr. č. 35: <i>Vývoj proporcionálních nákladů podniku v letech 2009-2011 (v tis. Kč)</i> ....	55

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. ISBN 80-247-0199-5
- [2] KISLINGEROVÁ. E., NOVÝ I. A KOL. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9
- [3 ] KISLINGEROVÁ. E., HNILICA J. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- [4] KISLINGEROVÁ E. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-31360
- [5] KOTLER, P. *Marketing management analýza, plánování využití, kontrola*. Victoria Publishing, a.s., 1991. ISBN 80-85605-08-2
- [6] KOZEL, R. a KOL. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-0966-X
- [7] MRKVIČKA, J., KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. 2. přepracované vydání. Praha: ASPI, 2006. ISBN: 80-7357-219-2
- [8] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978- 80-247-2481-2
- [9] SRPOVÁ J., ŘEHOR V. a KOL. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5
- [10] SVĚTLÍK, J. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2005. ISBN 80-86898-48-2
- [11] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ E. A KOL. *Podniková ekonomika 5*. *Přepracované a doplněné vydání*. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3
- [12] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. 2. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. ISBN 80-7169-955-1.
- [13] TOMEK, J., G., VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada Publishing a. s., 2001, ISBN 80-247-0053-0

[14] VALACH J. a KOL. *Finanční řízení podniku*. Praha: EKOPRESS, 1999. ISBN 80-86119-21-1

*Elektronické zdroje*

[15] *Businessinfo*. [online] Praha: [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz), 2009, [cit. 2010-04-07] Dostupné na <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/#b11>

[16] *Český statistický úřad*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2010, Aktualizace 6. 4. 2010

[17] HÁLEK, V. *Finanční řízení podniku*. [online] [cit. 2010-04-9] Dostupné na [http://halek.info/dokumenty/km\\_p5\\_04.pdf](http://halek.info/dokumenty/km_p5_04.pdf)

[18] *Ipodnikatel*. [online] Praha: [www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz), 2011. Dostupné na <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-se-vyvarovat-nejcastejsich-chyb-zacinajicich-podnikatelu.html>

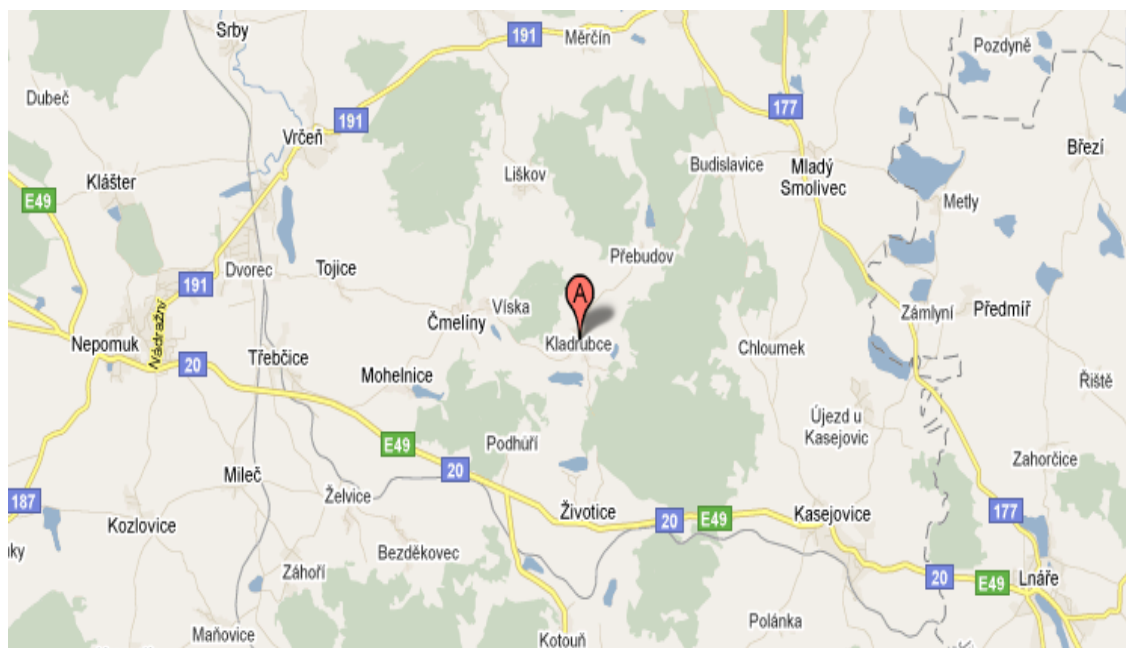
[19] *KLAUS Timber a. s.* [online] Kladrubce: Dostupné na <http://www.klaustimber.cz/>

[20] *Managementmania*. [online] Praha: [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com), 2011, Aktualizace 2011-12-12. Dostupné na <http://managementmania.com/zivotni-cyklus-organizace>

## SEZNAM PŘÍLOH

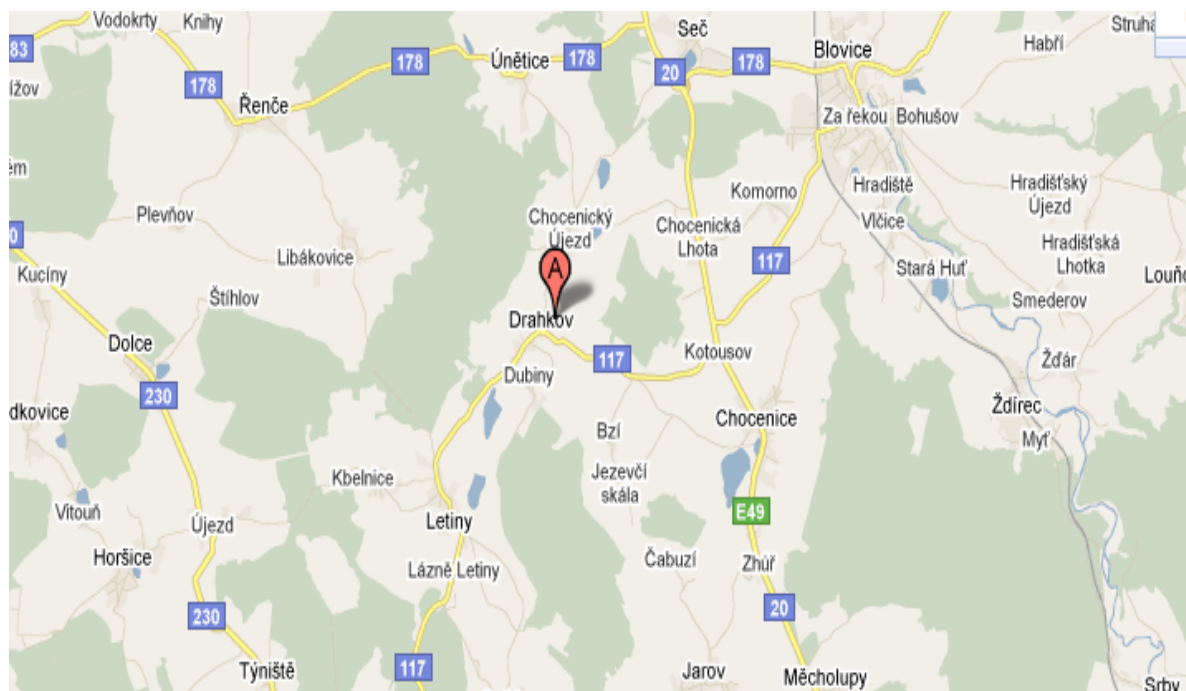
Příloha A: <i>Mapka s přesnou polohou hlavní provozovny v Kladrubcích</i> .....	1
Příloha B: <i>Mapka s přesnou polohou provozovny v Dražkově</i> .....	2
Příloha C: <i>CFCS Certifikát</i> .....	3
Příloha D: <i>Řešení modelu v Řešiteli</i> .....	4
Příloha E: <i>Řešení modelu v Řešiteli</i> .....	5

**Příloha A:** *Mapka s přesnou polohou hlavní provozovny v Kladrubcích*



Zdroj: Vlastní

**Příloha B:** *Mapka s přesnou polohou provozovny v Dražkově*



Zdroj: Vlastní



Příloha C: CFCS Certifikát



**CERTIFIKAČNÍ ORGÁN CSQ-CERT**  
**PŘI ČESKÉ SPOLEČNOSTI PRO JAKOST**

akreditovaný podle ČSN EN 45011:1998 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s.  
a vedený pod registračním číslem V 3152

vydává

**CERTIFIKÁT**

shody procesu spotřebitelského řetězce lesních produktů (Chain of Custody) PEFC  
s požadavky standardu PEFC Česká republika

**CFCS 1004:2006, revize 3**

tj. s požadavky Přílohy 4 Technického dokumentu Rady PEFC

společnosti

**KLAUS Timber a.s.**

Kladrubce 1, 335 44 Kasejovice  
IČ: 27989313

Předmět certifikace:  
**Nákup surového dříví a řeziva, výroba a prodej řeziva, palet,  
štěpky a ostatních produktů ze dřeva**  
(SKP 51.53.1, 20.10)

Registrační číslo certifikátu: 101-26/C-o-C/2010  
Platnost od: 10.03.2010  
Platnost do: 04.03.2012  
Vedoucí střediska certifikace: Ing. Eliška Michálková



 **V 3152**

Tento certifikát je subcertifikátem k certifikátu ústředí – Společenstvo dřevopracujících podniků v ČR – číslo certifikátu 101/C-o-C/2010.  
Certifikovaná společnost podléhá ročním dozorům certifikačního orgánu CSQ-CERT. V případě zjištění závažné neshody vůči požadavkům normativního dokumentu „Spotřebitelský řetězec lesních produktů - Požadavky“ (CFCS 1004:2006, revize 3) může být platnost certifikátu pozastavena nebo zrušena. Výsledek certifikace se týká pouze předmětu posuzování.  
Tento dokument je možno reprodukovat pouze jako celek.  
Místo vydání: CSQ-CERT Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1

  
 **PEFC**  
PEFC/09-44-01

Příloha D: Řešení modelu v Řešiteli

Microsoft Excel 12.0 Výsledková zpráva

List: [model BP Julia Parmonik\_kop.xlsx]List9

Zpráva vytvořena: 01.4.2012 20:59:06

Nastavovaná buňka (Min)

Buňka	Název	Původní hodnota	Konečná hodnota
\$H\$6	ÚF	38,38493061	10000000,15

Měněné buňky

Buňka	Název	Původní hodnota	Konečná hodnota
\$B\$3	1) CAPE paleta A	1	500007
\$C\$3	1) CAPE paleta B	1	449993
\$D\$3	1) CAPE paleta C	1	350000
\$B\$4	2) ATIKA paleta A	1	649993
\$C\$4	2) ATIKA paleta B	1	100007
\$D\$4	2) ATIKA paleta C	1	50000
\$B\$5	3) Ruční tlučení paleta A	1	128220
\$C\$5	3) Ruční tlučení paleta B	1	250000
\$D\$5	3) Ruční tlučení paleta C	1	150000

Omezující podmínky

Buňka	Název	Hodnota buňky	Vzorec	Stav	Odchylka
\$F\$3	1) CAPE	1300000	\$F\$3<=\$E\$3	Platí	0
\$F\$4	2) ATIKA	800000	\$F\$4<=\$E\$4	Platí	0
\$F\$5	3) Ruční tlučení	528220	\$F\$5<=\$E\$5	Neplatí	121780
\$B\$6	paleta A	1278220	\$B\$6<=\$B\$7	Neplatí	221780
\$C\$6	paleta B	800000	\$C\$6<=\$C\$7	Platí	0
\$D\$6	paleta C	550000	\$D\$6<=\$D\$7	Platí	0
\$H\$6	ÚF	10000000,15	\$H\$6>=\$I\$9	Neplatí	0,153542859
\$H\$6	ÚF	10000000,15	\$H\$6<=\$K\$9	Neplatí	2749999,846
\$J\$15	max počet výrobků podle zac	2628220	\$J\$15<=\$J\$16	Neplatí	21780
\$B\$3	1) CAPE paleta A	500007	\$B\$3=celé číslo	Platí	0
\$C\$3	1) CAPE paleta B	449993	\$C\$3=celé číslo	Platí	0
\$D\$3	1) CAPE paleta C	350000	\$D\$3=celé číslo	Platí	0
\$B\$4	2) ATIKA paleta A	649993	\$B\$4=celé číslo	Platí	0
\$C\$4	2) ATIKA paleta B	100007	\$C\$4=celé číslo	Platí	0
\$D\$4	2) ATIKA paleta C	50000	\$D\$4=celé číslo	Platí	0
\$B\$5	3) Ruční tlučení paleta A	128220	\$B\$5=celé číslo	Platí	0
\$C\$5	3) Ruční tlučení paleta B	250000	\$C\$5=celé číslo	Platí	0
\$D\$5	3) Ruční tlučení paleta C	150000	\$D\$5=celé číslo	Platí	0
\$B\$3	1) CAPE paleta A	500007	\$B\$3>=0	Neplatí	500007
\$C\$3	1) CAPE paleta B	449993	\$C\$3>=0	Neplatí	449993
\$D\$3	1) CAPE paleta C	350000	\$D\$3>=0	Neplatí	350000
\$B\$4	2) ATIKA paleta A	649993	\$B\$4>=0	Neplatí	649993
\$C\$4	2) ATIKA paleta B	100007	\$C\$4>=0	Neplatí	100007
\$D\$4	2) ATIKA paleta C	50000	\$D\$4>=0	Neplatí	50000
\$B\$5	3) Ruční tlučení paleta A	128220	\$B\$5>=0	Neplatí	128220
\$C\$5	3) Ruční tlučení paleta B	250000	\$C\$5>=0	Neplatí	250000
\$D\$5	3) Ruční tlučení paleta C	150000	\$D\$5>=0	Neplatí	150000
\$B\$3	1) CAPE paleta A	500007	\$B\$3<=\$G\$19	Neplatí	459993
\$C\$3	1) CAPE paleta B	449993	\$C\$3<=\$H\$19	Neplatí	7
\$D\$3	1) CAPE paleta C	350000	\$D\$3<=\$I\$19	Platí	0
\$B\$4	2) ATIKA paleta A	649993	\$B\$4<=\$G\$20	Neplatí	50007
\$C\$4	2) ATIKA paleta B	100007	\$C\$4<=\$H\$20	Neplatí	249993
\$D\$4	2) ATIKA paleta C	50000	\$D\$4<=\$I\$20	Neplatí	200000
\$B\$5	3) Ruční tlučení paleta A	128220	\$B\$5<=\$G\$21	Neplatí	471780
\$C\$5	3) Ruční tlučení paleta B	250000	\$C\$5<=\$H\$21	Platí	0
\$D\$5	3) Ruční tlučení paleta C	150000	\$D\$5<=\$I\$21	Platí	0



## ABSTRAKT

PARMONIK Y. Zhodnocení ekonomické situace podniku. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 67 str., 2012

Klíčová slova: analýza okolí firmy, finanční analýza chodu výroby, analýza konkurenceschopnosti podniku

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením ekonomické situace podniku KLAUS Timber a. s. Je členěna do osmi kapitol včetně závěru. V úvodu byl definován podnik a také bylo vybráno několik faktorů ohledně podnikání. V další části byla nejprve charakterizovaná firma a následně pro vyhodnocení její situace bylo použito několika analýz, konkrétně šlo o analýzu okolí podniku, ve kterém se nachází. Další kapitola obsahovala výpočty ukazatelů finanční analýzy, které se týkaly posledních tří let 2009, 2010 a 2011. Veškeré výsledky finanční analýzy byly shrnuty do přehledných tabulek a znázorněny na grafech. Následně byla zpracována analýza efektivnosti a konkurenceschopnosti. Poté byly analyzovány náklady podniku. Na závěr je situace zhodnocena a je předložen návrh na její zlepšení.

## ABSTRACT

PARMONIK, Y. The evaluation of economic situation of the company. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics ZČU in Pilsen, 67 pages., 2012

Key words: environmental analysis, competition analysis, financial analysis

This bachelor thesis deals with the evaluation of the economic situation of the company KLAUS Timber a.s. The study is divided into eight chapters including conclusion. In the introduction there was defined company and there were selected several factors about the business. In the next chapter there was a characterization of the company as whole and consequentially an analysis was used to make a comprehensive evaluation of its situation. Particularly there was an evaluation of the company environment, calculation of financial indicators pertaining to years 2009, 2010 and 2011 follow and then competitiveness of the company. All the results of the financial analysis were summarized to tables and depicted on graphes. Finally, conclusion of the study was drawn with a suggestion for improvements.